Administración de pequeñas empresas

PIERINA DEL REFUGIO NUÑO DE LEON

Red Tercer Milenio

ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS

PIERINA DEL REFUGIO NUÑO DE LEON

RED TERCER MILENIO



AVISO LEGAL

Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.

Datos para catalogación bibliográfica

Pierina del Refugio Nuño de León

Administración de pequeñas empresas

ISBN 978-607-733-095-0

Primera edición: 2012

DIRECTORIO

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

El objetivo general del libro es servir de instrumento guía, y de apoyo didáctico, que trasmita y explique la importancia de las pequeñas empresas en México, así como el soporte teórico de las causas y consecuencias de las principales problemáticas y estrategias de solución en su administración, de manera clara, ordenada y comprensible, para determinar su impacto en el desarrollo sostenible de la nación.

La pequeña empresa adquiere una especial importancia para la estructura económica y social del país al estar inmersa en un nuevo contexto globalizador, se enfrenta a nuevas problemáticas, a nuevos retos, lo que las obliga a adoptar o desarrollar nuevas alternativas de acción para poder permanecer e incorporarse a mercados competitivos. La administración efectiva de las pequeñas empresas (PE), que según Alejandro Durán representan en México el 99.8%, detonaría el potencial de bienestar social, económico y de desarrollo de la nación.

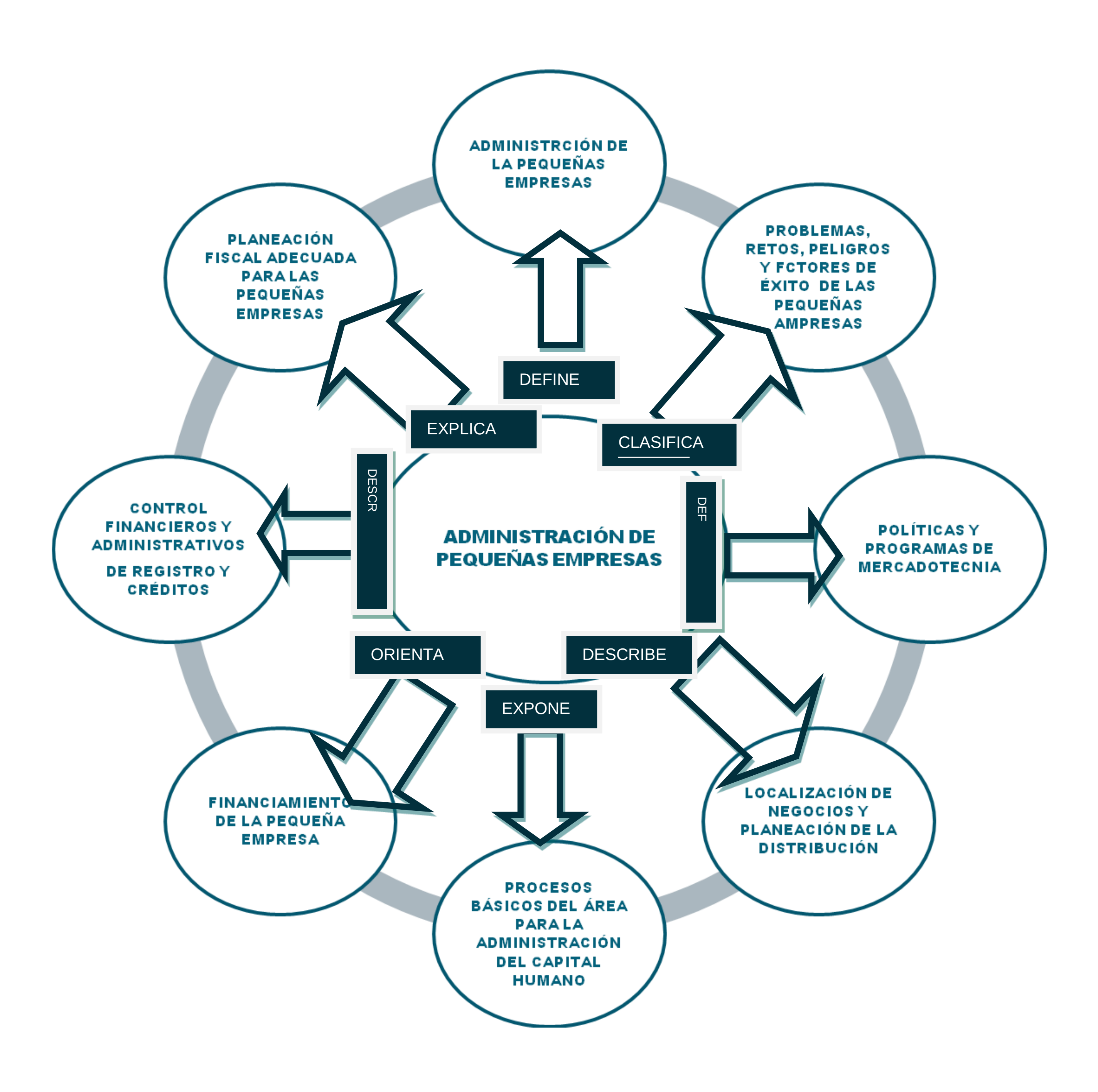
El presente libro tiene como finalidad proporcionar al estudiante información de las áreas de la organización que presentan problemáticas y las estrategias de acción para su solución, que respondan a los desafíos de un ambiente globalizado; asimismo favorece la capacidad de análisis indispensable para la toma constante de decisiones en la determinación de estrategias, lo que lo convierte en una valiosa ayuda formativa, sobre todo por sus componentes teóricos y prácticos para el logro del objetivo de formación de la materia.

El contenido de este libro se presenta en ocho unidades de estudio: en la primera hay un preámbulo de lo que es la pequeña empresa, su administración estratégica y las características del empresario. La segunda unidad tiene los elementos fundamentales para determinar una exitosa estrategia de acción; en la unidad tres se mencionan los tres problemas fundamentales en las pequeñas empresas en cuanto al manejo de la mercadotecnia.

En la unidad cuatro se dan los factores de localización de negocio y la distribución de la planta; en la cinco, los procesos básicos de la administración del capital humano; en la seis, los fundamentos para el financiamiento y las fuentes

de capital; en la siete, el fundamento y la importancia del control financiero y contable de las pequeñas empresas; y en la ocho, la planeación fiscal adecuada para las pequeñas empresas.

MAPA CONCEPTUAL



UNIDAD 1

ADMINISTRACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

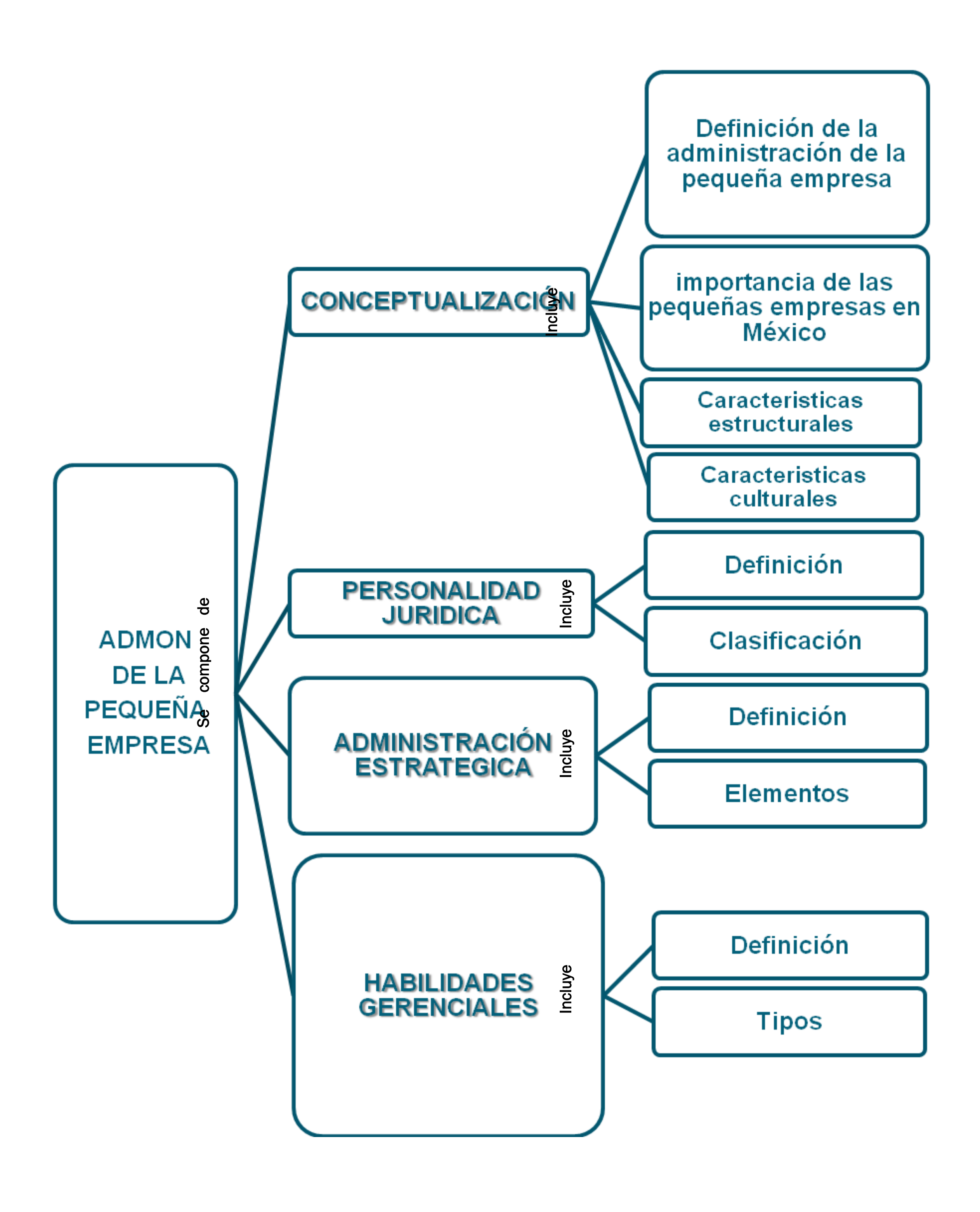
OBJETIVO:

El estudiante será capaz de describir a las pequeñas empresas con todos sus elementos estratégicos administrativos para tener una visión sistémica.

TEMARIO

1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
1.2 PERSONALIDAD JURÍDICA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
1.3 LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
1.4 HABILIDADES GERENCIALES DEL EMPRESARIO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

La administración de la pequeña empresa es el arte apoyado en la ciencia y las técnicas o la técnica científica artísticamente puesta en acción, eso y más para llevarlas al cumplimiento de sus objetivos. Para ello, esta unidad aborda la fundamentación de la empresa describiendo los elementos que integran su sistema, las personalidades jurídicas existentes, la administración estratégica como apoyo fundamental para la toma de decisiones y la resolución de problemas, por parte del elemento base y desarrollador de la pequeña empresa, el líder y sus habilidades gerenciales.

1.1 Conceptualización de las pequeñas empresas

Para definir de manera integral el concepto de *administración de la pequeña empresa* es necesario definirlo en sus partes, homologarlas y correlacionarlas, para obtener una definición más rica que la simple suma de sus partes.

La administración: es la unión integral de los conceptos de ciencia social, técnica y arte, que se ocupa de llevar a cabo un proceso dentro de un ciclo administrativo.

Por lo tanto, la administración tiene un enfoque integral y universal de ver los negocios, porque en ella coinciden tanto los conocimientos, principios y leyes del comportamiento y actividades organizacionales, como del individuo como persona, así como sus reglas, normas, protocolos y procesos, fundamentada en la cultura y valores de la sociedad, con el apoyo de la comunicación para su trasmisión, a través de las siguientes fases: planeación, organización, dirección y control, gestionando la mejora continua dentro de la organización.

El segundo elemento a definir es el de empresa, tradicionalmente manejado como la unidad económico-social que tiene como finalidad la obtención de un beneficio o utilidad, tanto para el empresario y su organización como para la sociedad en la que está inmersa, donde se coordinan el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección para satisfacer las necesidades del mercado.

El tercer elemento a definir es el tamaño pequeño de la empresa, conocido como su dimensión o magnitud, pero, antes de continuar, es importante preguntarnos ¿en función de qué determino el tamaño?, en México a partir del 30 junio de 2009, el tamaño está determinado en función de la cantidad total de personal de la organización y el nivel de ventas anuales, quedando de la siguiente manera:

- Las microempresas de cualquier sector productivo (industrial, comercio o servicio) están integradas hasta por 10 trabajadores y con un monto de venta anual de hasta cuatro millones de pesos.

- Las pequeñas empresas de comercio disponen de 11 a 30 trabajadores, con ventas anuales de cuatro a cien millones de pesos.
- La pequeña empresa industrial o de servicios disponen de una nomina de 11 a 50 empleados, con ingresos de cuatro a cien millones de pesos.
- La mediana empresa de comercio deberá tener de 31 a 100 empleados, facturación de 100 a 250 millones de pesos.
- La mediana empresa de servicios deberá tener de 51 a 100 empleados, facturación de 100 a 250 millones de pesos.
- La mediana empresa industrial deberá tener de 51 a 250 empleados, con ingresos de 100 a 250 millones de pesos.

Con esta nueva clasificación, la Secretaria de Economía confía en que sea una herramienta para que las MIPYME aprovechen adecuadamente los programas de desarrollo federal o estatal, evitando otorgar estos beneficios a empresas que, si bien por su número mínimo de trabajadores es pequeña, por su nivel de facturación de millones de pesos, es considerada grande. Con esta nueva clasificación se pretende evitar considerarlas como micro, pequeña o mediana empresas.

Con las definiciones anteriores se puede estructurar un constructo de la administración de la pequeña empresa, para ello es necesario realizar el siguiente proceso:

Leer el documento, comentar con los compañeros, enlazar, homologar y correlacionar las ideas, posteriormente construir una definición integradora.

¿Por qué es importante la pequeña empresa en México? La respuesta es por lo que representa y su potencial. Esto puede parecer simplista pero no, porque para México, como lo menciona Gerardo Ruiz Mateos, secretario de Economía en México (2010), las MYPYME representan para la nación el 99.8% de los 4´007,100 unidades económicas, el 52% de Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% de los empleos formales, y son un potencial para el desarrollo sustentable y sostenible de la nación, debido al manejo de la equidad de

género, la reorganización de la producción que tiene como característica de éxito su flexibilidad y su enfoque horizontal de estructura; esto permitirá que México se incorpore con mayor facilidad a la mundialización, también llamada globalización

Por lo anterior el presidente de la república mexicana, Felipe Calderón Hinojosa, justifica y fundamenta la necesidad de crear en la nación una política integral de apoyo a la creación, desarrollo y consolidación de las MIPYME; esto lo dio a conocer a través de su Primer Informe de Gobierno, en el Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2012, en el apartado del fomento a la productividad de las MIPYME.

Se mencionan como productos que conforman la política integral de desarrollo empresarial,

> el financiamiento, la formación empresarial, capacitación y consultoría, la innovación tecnológica, acceso a mercados, desarrollo de proveedores, escalamiento de producción y desarrollo de la tecnología de la información a través de PROSOFT, programa para el desarrollo de la industria del *software*.[1]

La conceptualización presenta las características, de manera ordenada y lógica, que regularmente tienen las pequeñas empresas, que se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Las características estructurales son todas aquéllas que reflejan la forma en que está dispuesta y ordenada la empresa, como los puestos, unidades de trabajo, responsabilidades, facultades, relaciones jerárquicas, líneas de subordinación y mando, así como los canales de comunicación. En la pequeña empresa, la estructura orgánica es de tipo familiar.
- Las características culturales son todas aquéllas que reflejan las formas de comportamiento, tradiciones, costumbres, valores y

---

[1] Primer informe de gobierno 2007, http://primer.informe.gob.mx/2.7_PEQUENIAS_Y_ MEDIANAS _EMPRESAS/, F. Calderón, México, D.F.

hábitos de la organización. En la pequeña empresa esto proviene principalmente del empresario administrador y su familia.

El tamaño condiciona de cierta manera la forma en que se estructuran y se desarrollan las actividades de la organización, pero, en el caso de la micro y pequeña empresa, el mayor nivel de condicionamiento proviene de la familia misma. Por esto es importante estudiar también las características de la empresa familiar.

Características estructurales de la organización:

- Eficiente planeación de largo plazo, minimizando riesgos.
- Flexibilidad es el factor clave de éxito de las pequeñas empresas, entendida como la habilidad de cambiar rápidamente de dirección o de un curso de acción predeterminado o la capacidad de hacer algo diferente, que le da una alta capacidad para responder y satisfacer la demanda de los consumidores.
- Simple, plana y horizontal. Hay ausencia o minimización de la jerarquización. Los equipos directivos suelen ser pequeños.
- Producción de pequeños volúmenes de producción.
- Relación de trabajo estrecho con los miembros de la organización.
- Gran capacidad de aprovechamiento del capital humano.
- Como característica de desventaja se presenta con los recursos limitados (económicos, humanos, etc.), su rigidez en la forma de gestión tradicional, la rápida obsolescencia tecnológica, el constante endeudamiento por no ser fácil sujeto de crédito y el mercado de comercialización es principalmente local.
- Características culturales de la organización:
- Es una cultura estable.
- Los sistemas tienen un enfoque emocional, dirigidos hacia adentro con aceptación incondicional.
  - El empresario tiene un amplio conocimiento de la empresa y las capacidades de la organización.
  - Alto sentido del orgullo, confiabilidad y secreto del *know–how* de la empresa.

- El alto compromiso de todos los miembros de la familia y los miembros de la organización.
- Que la empresa mantiene una continuidad y propiedad familiar.
- Su finalidad no es el lucro, es la convivencia, desarrollo y maduración individual y social de los miembros.
- La empresa es una sociedad-comunidad, esto es que se valora a sus miembros por lo que hacen y por ser quienes son.
- Solapamiento de roles.
- Innovadores de productos o servicios de acuerdo con las demandas del mercado. La innovación es una forma diferente de responder a los problemas concretos a los que se enfrenta. Cambia el gusto del consumidor, la pequeña empresa responde creando una nueva combinación que puede dar pie a nuevos productos, servicios, procesos, mercados, aprovisionamientos o una nueva forma de organización.
- Atención personalizada.
- Los roles empresariales dependen de los roles familiares: director-padre, administrador-madre, gerente de…- hijo o hija, etcétera.
- Las normas que rigen las relaciones familiares no son la efectividad sino la rentabilidad.
- Cultura de redes personales, de negocios y de las que surten de información al empresario.
- Como característica de desventaja se presenta en el alto grado de control que ejerce el empresario, el apego emocional a los viejos productos, conflictos emocionales.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Elabora un constructo que defina la materia.

2. Haz apuntes y un mapa conceptual del tema.

1.2 PERSONALIDAD JURÍDICA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

En la vida cotidiana el concepto de persona se refiere al papel o función que desarrolla cada individuo en la sociedad, indicando la función, calidad y/o posición. Desde el enfoque jurídico, la persona se define como aquel que tiene representación propia en el derecho, ya sea como ente físico, como persona individual o moral, como conjunto de personas.

Existen varias clases de personas morales definidas en la Ley General de Sociedades Cooperativas, llamadas sociedades mercantiles. A continuación se trascribe la información oficial emitida por la Secretaria de Economía, la cual determina los requisitos generales para la constitución de las diferentes sociedades mercantiles.

Nombre	Mínimo de		Capital representado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
	Accionistas	Capital social			
Sociedad Anónima (S.A.)	Dos	$50,000.00	Acciones	Únicamente el pago de sus acciones.	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Nombre Colectivo (S.N.C.)	Sin mínimos legales	Sin mínimos legales	Acciones	Los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad.	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Comandita Simple (S.C.S.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Partes sociales	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones.	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad.

Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)	No más de 50 socios	$3,000.00	Partes sociales	Únicamente el pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad.
Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Acciones	Igual a sociedad en comandita simple.	Igual a sociedad en comandita simple.
Sociedad Cooperativa (S.C.)	Mínimo de 5 socios	Lo que aporten los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad.	Por las operaciones sociales	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata.	Asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia y demás comisiones de designe la asamblea general.

.

Toda persona moral o sociedad mercantil tiene una personalidad jurídica, la cual es definida como una investidura o la posición legal que tiene, que se le atribuye a cualquier corporación o colectividad, jurídicamente organizada, como una empresa, asociación, organización, institución o conjunto de personas con la capacidad de contraer obligaciones que generan responsabilidades para el mismo o terceros, que se validan y se legitiman, dando el derecho de adquirir y poseer bienes y ejercitar acciones judiciales. La personalidad jurídica se clasifica en:

1. Personalidad jurídica privada, regulada por el derecho privado, como sociedades civiles o sociedades mercantiles

2. Personalidad jurídica pública, regulada por el derecho público, como partidos políticos, órganos constitucionales autónomos, establecimientos públicos, organismos descentralizados o sociedades nacionales de crédito.

3. Personalidad jurídica social, regulada por el derecho social, como ejidos, sociedades de producción rural o sindicatos.

La personalidad jurídica está inmersa en un marco legal, que con frecuencia las pequeñas empresas la interpreta como un conjunto de restricciones al quehacer de las empresas, enfoque que se debe cambiar para definirlo como un instrumento regulador de la creación, encausamiento, delineamientos y desarrollo del ente activo: la empresa. El marco legal tiene la finalidad de constituir la base del crecimiento y desarrollo de:

El capital humano de las empresas

Lo económico y social de la nación

Este desarrollo y crecimiento regulado por el Código de Comercio, la Ley del Impuesto sobre la Renta, la Ley Federal del Trabajo y el conjunto de reglamentos ligados con las empresas.

Estas leyes permitirán diseñar y poner en marcha la empresa y, sobre todo, lograrán que tenga éxito y permanencia, fundamentando sus actos de comercio, entendidos no como la simple compra-venta, sino como una infinita gama de posibilidades.

Estas empresas realizan actos de comercio desde diferentes tipos de actividades. Se clasifican de la siguiente manera:

- “Las comerciales, son intermediarias entre el productor y el consumidor, siendo su principal función la compra, venta y/o distribución de productos.
- Las industriales, entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.
- Las agrícolas, que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
- Las ganaderas, que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
- Las de pesca, que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuacultura, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
- Las silvícolas, que son cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de los mismos, que no hayan sido objeto de transformación industrial”2

2 Código Fiscal De La Federación. http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/7/23.htm?s=. **TÍTULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES,CAPÍTULO I. Artículo 16**

El establecimiento o constitución de una PYME a partir de un enfoque de marco legal, requiere que éstas cumplan con trámites legales de licencias y permisos ante autoridades gubernamentales. Se enumeran a continuación algunas dependencias a las que deberá acudir:

- "Secretaría de Relaciones Exteriores (en el caso de sociedades) La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), por medio de la Dirección General de Permisos, artículo 27 constitucional, autoriza la constitución de una sociedad. Aquí la SRE resuelve si la denominación o razón social no está registrada con anterioridad y autoriza la determinación del objeto social.

- Notario Público/Registro Público de Comercio (en el caso de sociedades)

La constitución de la sociedad se formaliza mediante un contrato social denominado escritura constitutiva, que establece los requisitos y reglas a partir de las cuales habrá de funcionar la sociedad.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Dentro del mes siguiente a su constitución.

- Secretaría de Salud. Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, la licencia sanitaria, permiso sanitario, registro sanitario, tarjetas de control sanitario. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

- Instituto Mexicano del Seguro Social. El patrón (la empresa o persona física con actividades empresariales) y los trabajadores deben inscribirse en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.

- Institución bancaria. En el banco seleccionado se abre la cuenta de cheques y se recurre a solicitar financiamiento, se paga todo tipo de impuestos (al igual que servicios tales como electricidad, teléfonos y gas entre otros) y se presentan declaraciones, aun cuando no originen pago.

- De igual manera, el patrón y los trabajadores deben inscribirse ante el Sistema de Ahorro para el Retiro (subcuentas IMSS e Infonavit, forma SAR-01-1, SAR-01-2, SAR-04-1 o sus equivalentes en medios magnéticos). En el banco, más adelante, se depositarán en forma bimestral las aportaciones correspondientes.
- Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). Todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el Sistema de Información Empresarial Mexicano con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.
- Confederación Patronal de la República Mexicana COPARMEX. Es opcional su inscripción.
- Sindicato. Aun cuando no existe obligación legal de afiliar a los trabajadores ante algún sindicato, pueden constituirse como tal cuando se conjunten más de veinte de ellos en activo.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
Al iniciar operaciones y posteriormente cada año, se debe dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, dependiente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).
- Secretaría de Economía (SE). Esta secretaría debe verificar y autorizar todos los instrumentos de medidas y pesas que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial. También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con las especificaciones de un sistema de control de calidad. La SE estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial.
- Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP)
Las empresas que emitan a la atmósfera olores, gases o partículas sólidas o líquidas deben solicitar una licencia de funcionamiento expedida por esta secretaría. Estas emisiones deberán sujetarse a los parámetros máximos permitidos por la ley.

- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas.
- Comisión Nacional del Agua (CONAGUA). En caso de no estar conectado a alguna red de agua potable y alcantarillado, se debe solicitar permiso ante la Comisión Nacional del Agua para obtener derechos de extracción de agua del subsuelo, y de igual manera se deben registrar las descargas. En ambos casos se origina el pago de derechos.

Otras autorizaciones. Como las relativas a la Comisión Federal de Competencia, Comisión Federal de Electricidad, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, entre otras. De manera complementaria, le sugerimos consultar la sección de trámites obligatorios que presenta el subsistema Primer Contacto en el sitio web www.siem.gob.mx"3.

3 Marco legal- licencias y permisos para iniciar operaciones. http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=4&sg=28. SECRETARIA DE ECONOMIA MÉXICO

Los problemas a los que se enfrenta más comúnmente una pequeña empresa dentro del marco legal son:

- Operar la empresa como persona física. Aparentemente esta decisión permite tener mayor amplitud de hacer negocio, por no obligar a la persona física a cumplir con todas las obligaciones que tiene una persona moral, pero la responsabilidad de la persona física compromete, incluso el patrimonio familiar. Si el empresario de la pequeña empresa evalúa lo anterior y toma la decisión de operar como persona física, se recomienda revisar el régimen de contrato matrimonial y tomar decisiones apoyados en un abogado.
- Las implicaciones legales de la muerte del empresario dueño de la pequeña empresa: herencia sin testamento. Por sucesión legítima tienen derecho a heredar los descendientes, el o la cónyuge, la concubina, los ascendientes, parientes colaterales dentro del cuarto grado y; a falta de los anteriores, la beneficencia pública. Se recomienda la legalización de la herencia bajo testamento.

- La no constitución de la sociedad mercantil en una escritura ante notario, que permitiría su reglamentación, funcionamiento, organización, obligaciones, responsabilidades y su extinción, o no hacer constar las modificaciones de la misma. Se recomienda la constitución de la empresa bajo notario.
- Es fundamental *encontrar a los profesionales que darán asesoramiento legal, financiero y contable, para que el empresario PYME tome las mejores decisiones acerca del tipo de estructura legal que tendrá su empresa , valorando ventajas y desventajas. .*Se debe buscar cualidades como la honradez, la experiencia y la disponibilidad, hasta encontrar a alguien en quién confiar, sentirse a gusto y relajado.
- La falta de formalidad al realizar convenios o negocios con proveedores mediante contratos, que permitan con validez legal finiquitar negocios con el claro conocimiento de obligaciones y derechos. Ejemplos de contratos escritos son: arriendos, deudas, garantías y contratos de ventas a plazo.
- La falta de cerrar negocios a partir de contratos con valides y exigibles, que se caracterizan por su capacidad legal de las partes, retribución de ambas partes, objetivo legal, acuerdo mutuo y formato legal, con el claro conocimiento de obligaciones y derechos.
- Por desconocimiento o por la falta de asesoría no se hace uso de la protección que otorgan las modalidades de propiedad industrial existentes en México, por medio de otorgamiento de patentes de invención, registro de modelos de utilidad, registro de modelos industriales, registro de marcas, registro de avisos comerciales, publicación de nombres comerciales y declaración de protección de denominaciones de origen.
- Se maneja para este documento como problemática final, pero no la última, la falta de contratación de seguros y fianzas, factor fundamental en la permanencia del negocio, debido a que al producirse el siniestro puede acarrear pérdidas considerables a los negocios.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Redacta un ensayo titulado *La personalidad jurídica de las pequeñas empresas*.

2. Haz apuntes y un mapa conceptual del tema.

1.3 LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

La planeación es el libreto del actor, el mapa del turista o la partitura del director de orquesta; en la empresa es una función administrativa que permite tomar decisiones para determinar lo que se quiere, cómo, con qué y cuándo lo lograremos. Ésta es una definición cierta, pero reduccionista si sólo se observa como el simple cumplimiento en el desempeño de una tarea.

Esto da pie a determinar que la planeación ha tenido una evolución, pasa a convertirse de una simple función de desempeño a un proceso sistémico, colaborativo y participativo que busca el éxito de la empresa. Es un proceso por el cual se conjunta el capital humano, métodos, herramientas, maquinaria, financiamiento, etc., necesarios para lograr la trasformación de los insumos de información en productos de planeación que facilitarán la toma de decisiones.

Ya tenemos la primera parte, la definición de la planeación; entonces, vamos por la segunda parte: la definición de la estrategia. Se definirá como un plan de acción, una planificación que toma en cuenta todas las posibles opciones a las que se pueden enfrentar las pequeñas empresas.

A partir de lo anterior, podemos afirmar que la planeación estratégica es un proceso que marca el rumbo para llegar al puerto deseado de manera segura, a través de la misión, visión y objetivos, diagnosticando el entorno interno y externo para poder determinar y evaluar los elementos positivos y negativos internos y los factores a los que se va a enfrentar externamente la empresa; siempre visualizando escenarios futuros, dejando en claro los factores de éxito clave para la empresa, diseñando estrategias de acción que enfrenten con eficiencia las amenazas y oportunidades del entorno, fundamentadas en él un conjunto de valores que se vive en la cultura de la organización, asignando

de manera analítica recursos para lograr las metas de la organización competitiva.

Cuando el proceso de planear estratégicamente y lograr los objetivos planeados se cumple una y otra vez, se puede asegurar que la pequeña empresa puede navegar en diferentes mares y en diferentes condiciones climáticas

Ya definida la planeación estratégica, permite filtrar su importancia, expresada de manera impactante en la siguiente frase: "El que falla al planear, planea fracasar"[2] de Horacio Krell. Entonces, la actividad de planear estratégicamente permite descubrir, por parte del empresario de las pequeñas empresas y de manera gradual, todo el potencial que tiene su organización, la obtención de resultados cuantitativos y cualitativos de crecimiento en ventas, utilidades y rentabilidad, el incremento de la satisfacción del cliente a través del nivel de servicios, precios y entregas a tiempo, la satisfacción de los empleados a través de capacitación y desarrollo, así como con políticas de remuneración y, finalmente, la posibilidad de acceder a certificaciones de calidad.

La introducción teórica a la planeación estratégica la pueden iniciar todos los pequeños empresarios, pero el éxito de implantarse en su organización depende de tres factores importantes:

- Que el empresario de la pequeña empresa esté convencido e involucrado en los procesos iniciales de capacitación y consultoría de la planeación estratégica.
- Que éste y su equipo tengan claridad en las metas y los retos a los que se enfrentaran y se comprometan todos a sortearlos.
- Que todos tengan la disposición de aprender.

- Cuando la pequeña empresa está preparada y lista, culturalmente hablando, entonces es el momento de iniciar con las actividades para implementar una planeación estratégica, la cual cuenta con las siguientes fases:

- Evaluación de la competitividad de la pequeña empresa a través de la estructura del modelo DOC, que permite descubrir y potenciar los recursos competitivos del capital humano y empresarial de la pequeña empresa. Para

[2] Capacitación para un mundo global ILVEM (2010) www.panama.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?pagina=16&t=claves-del-metodo-ilvem.htm, H. Krell, 2008, Panamá.

profundizar en el tema, existe información en la siguiente dirección web: http://www.grupoalbe.com/Consultoria/ModeloDOC.htm

- Determinar una definición clara y precisa que responda a la pregunta ¿en qué negocio estoy?
- Con ello, determinar la visión del negocio, responder a las preguntas ¿hacia dónde quiero dirigir la empresa? ¿Por cuál camino? ¿A dónde quiero que llegue? Es la idea central que dirigirá, dará rumbo y aliciente a las pequeñas empresas, los próximos cinco años en promedio. Deberá presentarse con una redacción clara, competitiva, motivadora, para ser informada y compartida. Es el origen de la misión.
- ¿Qué es la misión? Es donde radica el éxito de las pequeñas empresas, es su porqué o razón de ser, porque define la interrelación de la organización con sus actores: cliente, proveedores, empleados, comunidad, accionistas y medio ambiente. Para construir la misión se debe responder a los siguientes cuestionamientos: ¿Quiénes somos como empresa?, la respuesta da identidad y legitimidad a la pequeña empresa; ¿qué buscamos?, la respuesta da propósitos compartidos, con compromiso; ¿por qué lo hacemos?, la respuesta aclara los motivadores, valores y principios en los que se fundamenta la empresa; ¿para quién trabajamos?, la respuesta da una definición precisa del cliente de la pequeña empresa.
- Con toda esta información podemos estructurar con mucha claridad y eficiencia la determinación de objetivos factibles de éxito de cada área o departamento de la empresa, congruentes con la misión y visión del negocio, respondiendo a la pregunta ¿qué resultados debo alcanzar? Los objetivos se definen como el enunciado en el que se expresa la acción a llevar a cabo. Pero los objetivos empresariales, para que estén claramente definidos, necesitan contar con tres elementos: un verbo en infinitivo que exprese o indique un cambio de estatus, la explicación de la situación, condición o problema que se pretende cambiar, identificando los clientes específicos involucrados.

- La siguiente etapa es determinar la filosofía en la cual se fundamentará la empresa a través de valores universales como la responsabilidad, la laboriosidad, la honradez, la dignidad, la confianza, etc. Cada pequeña empresa determinará, inicialmente, un pequeño número de valores clave en los que se fundamentará y definirá el porqué de la elección, los cuales deberá traducir a acciones concretas del personal y la organización para poderlos monitorear, registrar y evaluar para la toma de decisiones de la organización.

¿Cómo se van a alcanzar un objetivo? La respuesta es a través de un conjunto de estrategias. Cada estrategia es un concepto general que ayuda a tomar decisiones en la forma de hacer negocios, que guía constantemente, no es temporal, ni es una moda. Una estrategia es un conjunto de actividades, y se debe tener cuidado de no confundir la estrategia con las actividades o, a la inversa, las actividades con las estrategias. Un ejemplo diferenciador entre estrategia y actividad es que la primera refuerza la estructura organizacional y la segunda contrata a un gerente de mercadotecnia.

Cuando no se tiene mucha experiencia o mentalidad estratégica, es muy fácil confundirlas, por ello se sugiere que después de estructurar la estrategia o actividad se pregunte ¿para qué le sirve a la organización?, ¿qué gana la organización con su ejecución?, ¿cómo puedo alcanzar mis objetivos de negocio? Si las responde, ha encontrado el contexto estratégico.

También puede conseguirse a través de la herramienta de apoyo modelo FODA, es decir el modelo de análisis de las Fortaleza y Debilidades de la organización, así como las Amenazas y Oportunidades a las que se enfrenta la empresa.

Asimismo, puede ser a través de la recopilación y análisis de información de cada una de los conceptos del reloj de la planeación: clientes, mercados, productos, competidores, gobierno y comunidad, tecnología, recursos humanos, finanzas, situación actual de la empresa, proveedores objetivos del negocio e incertidumbre.

- Estructurar actividades de mejora.

- Elaborar el manual de planeación estratégica.
- Elaborar el programa de trabajo.
- Determinar los objetivos específicos del programa de trabajo. Para profundizar en estos últimos temas, se recomienda consultar el *Manual de Planeación Estratégica* de Martín G. Álvarez Torres.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Elabora un reporte de evaluación del material de lectura análizado.

2. Haz apuntes y un mapa conceptual del tema.

3. Realiza una investigación del tema de administración estratégica, la herramienta FODA y la forma de estructurar las estrategias a partir de ella.

1.4 HABILIDADES GERENCIALES DEL EMPRESARIO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Por qué estudiar al empresario, dueño o administrador de la pequeña empresa desde el enfoque de habilidades gerenciales? Porque dentro del proceso de desarrollo sustentable y sostenido en el que se encuentra la nación, el empresario es considerado detonador del desarrollo, es el claro ejemplo de la dinámica cultural del país y uno de los agentes de cambio más poderosos de la sociedad. Entonces, si desarrollamos al empresario, estaremos moviendo una de las ruedas más grandes del cambio nacional.

En la actualidad, adquirir habilidades dentro de un mercado globalizado, ya no es suficiente para enfrentar retos, es necesario desarrollar competencias. Entonces, ¿qué es y qué implica esta diferencia de enfoques? Por un lado, tenemos las habilidades gerenciales y, por el otro, las competencias gerenciales.

Inicialmente se abordará el concepto de habilidad, definido en el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) como la ejecución, con gracia y destreza, de una actividad por parte de una persona con facilidad de manera innata o desarrollada para el logro de un objetivo.

> La definición de competencia manejada en el presente trabajo, está redactada como la relación holística-sinérgica-causal de un conjunto de recursos personales como conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes, emociones y valores, que se manifiestan en la acción. Una acción planificada y verificable. Una acción susceptible a la mejora a través de la reflexión y la contextualización. Es decir, se identifica como la acción que permite dominar, cada vez mejor, situaciones análogas y complejas.[3]

Entonces, el contexto actual exige mucho más que la simple ejecución de ciertas características personales por parte de los empresarios. Exige que el empresario reflexione, evalué, adquiera, desarrolle y relacione integralmente en su actividad diaria planificada conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes, emociones y valores, para verificar, controlar y mejorar sus procedimientos personales como dirigente y los de la empresa, así como de su relación con los demás.

Los dos primeros elementos de la competencia, los conocimientos y las habilidades, son visibles, tienen un alto grado y potencial de desarrollo, incluso se considera económico su manejo a través de la capacitación. Son conocidas también con el nombre de competencias superficiales en el modelo del iceberg.

Los siguientes elementos de la competencia, capacidades, actitudes, emociones y valores, son parte integral y central de la personalidad, con un grado más alto de dificultad para su detección y desarrollo. Son llamadas también competencias centrales.

Cada una de las competencias tiene tres fases de actuación: la primera es el *saber* hacer (conocimientos y habilidades); la segunda, el *querer* hacer (capacidades, actitudes, emociones y valores) y por último, el *poder* hacer (factores estructurales de la empresa y de la situación). Los dos primeros

---

[3] Pierina Nuño de León, *Modelo para el desarrollo profesional del educador del nivel superior, Desde el planteamiento de la Organización de las Naciones Unidas*, 2010, 25 p., Tesis (maestría en educación), UNID.

atañen al desarrollo de las competencias del capital humano gerencial, y la última parte, a que las condiciones estén dadas y disponibles para su ejecución.

Entonces, el conjunto de habilidades que debe evidenciar un empresario deberán ir acompañadas de conocimientos, capacidades, actitudes, emociones y valores. Con ello, se pueden alistar las competencias necesarias para dirigir la pequeña empresa con eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad y calidad; a saber: liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones, estructuración y dirección de equipo de trabajo, manejo de conflicto y negociación, administración del tiempo, visión estratégica orientada a resultados, creación y dirección de ambientes motivadores, habilidad de adaptación y ayudar a otros a adaptarse, entender a la persona observándola, interpretándola y encauzándola, manejando con solvencia los conceptos de dignidad humana, autoestima, relaciones positivas y constructivas.

Este conjunto de habilidades están inmersas y son parte estructural de las siguientes competencias gerenciales:

- Motivar al personal para que mantengan un ritmo de trabajo propicio a los intereses de la empresa, con una conducta autodirigida para el cumplimiento de los objetivos.
- Integrar, desarrollar, consolidar, conducir, dirigir y gestionar el trabajo de diversos grupos, llevándolos con autonomía y responsabilidad a la etapa de interdependencia,.
- Ser un líder capaz de utilizar diferentes estilos, a partir del análisis de las circunstancias, contexto, problema o capital humano a orientar o dirigir, inspirando valores, planteando objetivos, anticipando escenarios, dándoles seguimiento y retroalimentación.
- Manejar la comunicación empática, donde el principio es "primero comprender y después ser comprendido"[4] a través de la escucha eficaz, la comunicación verbal y corporal, la comprensión y el buen manejo del mensaje y reconocimiento.
- Guiar, dirigir, fomentar la capacitación y el desarrollo del capital humano de la empresa.

---

[4] S. R. Covey, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, p. 266.

- Fomentar una filosofía de gestión de cambio y desarrollo organizacional.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Haz apuntes y un mapa conceptual del tema.

2. Elabora un reporte de los resultados de la autoevaluación de habilidades gerenciales y las estrategias para su desarrollo.

3. Realiza una investigación de campo en equipo, aplicando una encuesta para conocer las condiciones y problemas de las pequeñas empresas de tu localidad, compilando información, análisis estadístico y conclusiones. Anexo 1: *Guía para la elaboración de una encuesta de los problemas de la pequeña empresa*.

AUTOEVALUACIÓN

I. Responda los siguientes cuestionamientos:

	¿Define el concepto de administración?	
	¿Cuál es el monto de venta anual máximo para ser considerada como micro empresa?	
	¿Define la característica de flexibilidad que debe tener toda organización?	
	¿Cuáles son las principales paradigmas actuales de las pequeñas y medianas empresas en México?	
	¿El capital condiciona la forma en la que se estructuran y se desarrollan las actividades de la organización?	

II. Relaciona ambas columnas escribiendo en el paréntesis de la primera la letra que corresponda.

1. ( ).	Se define como aquel que tiene representación propia en el derecho, ya sea como ente físico o persona individual.	A Sociedades mercantiles
2. ( )	Personas morales definidas en la Ley General de Sociedades Cooperativas.	B Sindicato
3. ( )	Los trabajadores pueden constituirse en organizaciones con representación laboral.	C Comerciales
4. ( )	Son intermediarias entre el productor y consumidor, siendo su principal función la compra, venta y distribución de productos.	D Ganaderas
5. ( )	Son las consistentes en la cría y engorda de animales.	E Persona

III. Encierra en un círculo la respuesta correcta.

1. 1. Son intermediarias entre el productor y consumidor

A A Las ligas

B B Todas las demás

C C Las comerciales

D D Los canales de distribución

2. 2. Comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha

A A Las ganaderas

B B Las de pesca

C C Las agrícolas

D D Las vegas

3. 3. Son las consistentes en la cría y engorda de animales

A A Las ganaderas

B B Las silvícolas

C C Avicolas

D D Secretaría de Salud

4. Aparentemente, esta decisión permite tener mayor amplitud de hacer negocio, por no obligar a la persona física a cumplir con todas las obligaciones que tiene una persona moral

A Operar la empresa como persona moral

B Operar la empresa como persona

C Operar la empresa como persona física

D Operar la empresa como sociedad anónima

5. Elementos de la competencia

A Los conocimientos y las habilidades

B Los conocimientos y las ventajas

C Los conocimientos y el poder

D Las habilidades y la buena alimentación

IV. Completa los siguientes enunciados

1 .La empresa realiza __________________ -----------------------, que permiten tomar decisiones

2. La __________________se definirá como un plan de acción, que toma en cuenta todas las posibles opciones a las que se pueden enfrentar las pequeñas empresas.

3. La planeación ______________________ es un proceso que marca el rumbo para llegar al puerto deseado de manera segura a través de la __________, visión y ____________, diagnosticando el entorno ____________ y externo.

4. Planear estratégicamente permite descubrir todo el potencial que tiene su organización, la obtención de resultados cuantitativos y _____________ de crecimiento en ventas, _____________ y rentabilidad, el incremento de la satisfacción del cliente a través del nivel de __________, ________ y entregas a tiempo.

5. El equipo de administración deberá tener claridad en las __________ y los ________ a los que se enfrentarán, y se comprometan todos a sortearlos.

RESPUESTAS

1. Es la ciencia social, el arte y la técnica de llevar a cabo el proceso de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos de la organización, para obtener el máximo beneficio posible.

2. Cuatro millones de pesos

3. Es la capacidad de adaptación, respuesta, reacción que tiene la empresa frente a los cambios del entorno o de la propia organización.

4. Pocas posibilidades de financiamiento, el empresario PYME no necesita asesoría ni desarrollo

5. La estructura y las actividades de la organización no son condicionadas por el capital

II. Correspondencia

1. E
2. A
3. B
4. C
5.. D

III. Opción múltiple

1. C
2. C
3. A
4. C
5. A

1. Funciones administrativas
2. La estrategia
3. Estratégica, misión, objetivos, interno
4. Cualitativos, utilidades, servicios, precios
5. Metas, retos

Completar

UNIDAD 2

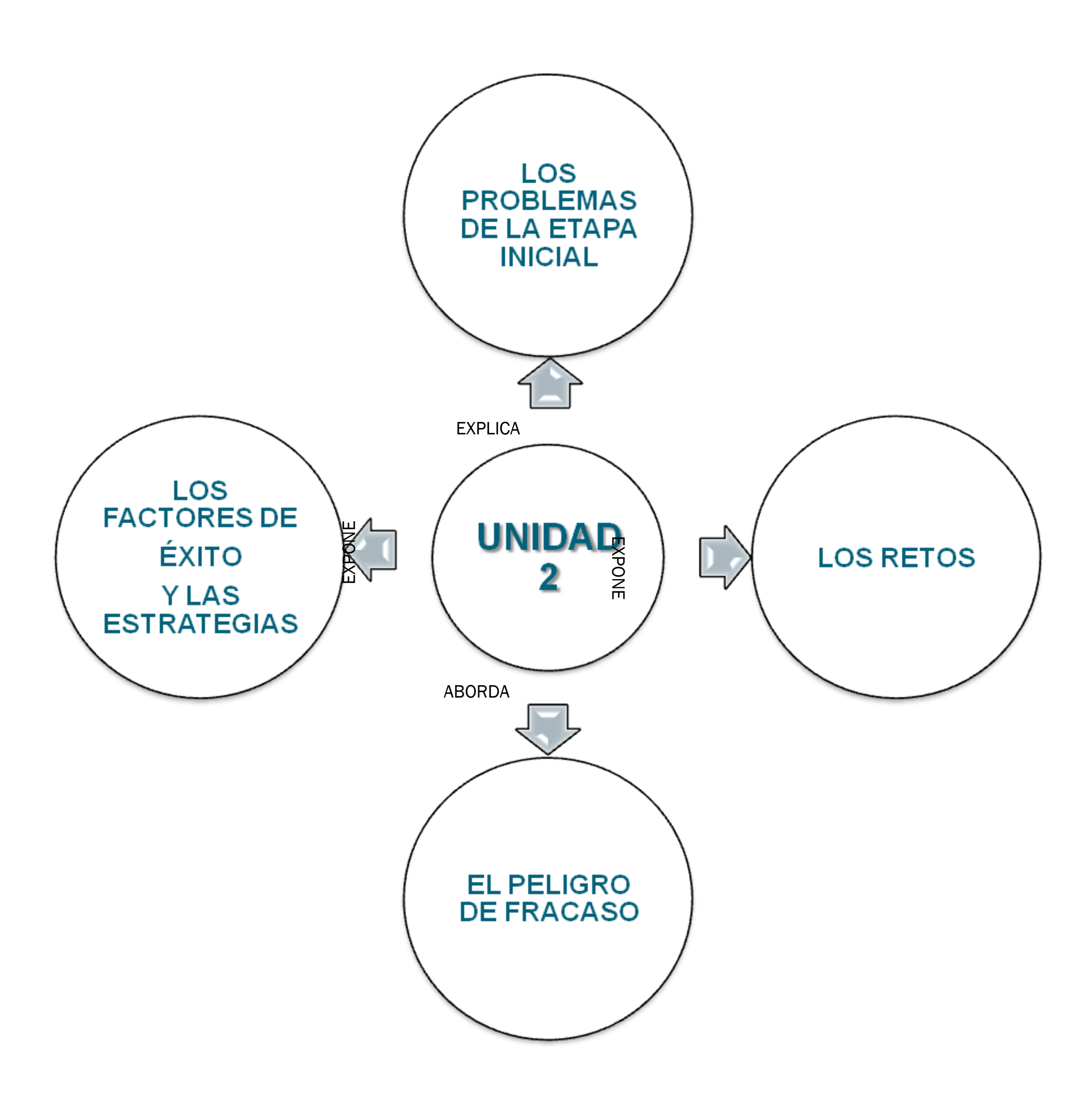
PROBLEMAS, RETOS, PELIGROS Y FACTORES DE ÉXITO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

OBJETIVO:

El estudiante será capaz de explicar el conjunto de problemas, factores de éxito, retos y peligros a los que se enfrenta la pequeña empresa para poder establecer estrategias a partir del FODA.

TEMARIO

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

En las nuevas condiciones económicas y globales de la nación, las pequeñas empresas se enfrentan a nuevos retos, a nuevas problemáticas en su etapa inicial. La falta de abordaje adecuado o solución de éstas, enfrenta a las pequeñas empresa al peligro del fracaso.

Para evitar el peligro es importante que la pequeña empresa identifique los factores de éxito y tome decisiones para estructurar estrategias para su sobrevivencia o desarrollo. esta unidad aborda cada uno de estos elementos.

2.1 Problemas más comunes en la etapa inicial de las pequeñas empresas.

Con la finalidad de evitar el fracaso de la organización, en la unidad anterior se abordaron las habilidades y competencias gerenciales y de gestión del empresario o director de las pequeñas empresas, aunque no es el único elemento que causa el fracaso o extinción de la empresa.

La información estadística disponible del desempeño de las pequeñas empresas en México es escasa, a pesar de conocer la necesidad imperante de tener información estadística fresca de las PYME; tanto para la toma de decisiones gubernamentales, como empresariales, las estrategias elaboradas y llevadas a cabo no han sido suficientes para cubrir esa necesidad.

Existen estadísticas mundiales en las que se evidencia que el fracaso de las PYME es abrumador en cualquier país. El perfil es muy similar y sus características son la informalidad, la alta ruralidad, ser el principal empleador de la nación con un enorme aporte al PIB nacional, al igual que sus problemáticas, retos, peligros y factores de éxito.

Entonces, a partir de esto, podemos acogernos a las estadísticas estandarizadas de la CEPAL (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas) que nos refieren que durante el primer año mueren aproximadamente el 50% de las PYME, durante el segundo año otro 25%, y antes del quinto año se muere otro 15%, sólo sobreviviendo y madurando como pequeña empresa el 10% de la población inicial.

Estas cifras nos confirman que el principal problema lo tenemos durante el nacimiento de las pequeñas empresas hasta su primer aniversario; entonces, es importante clarificar cuáles son las causas, comprenderlas y estructurar estrategias para soportarlas, minimizarlas, eliminarlas o evitarlas, y lograr el objetivo de crecimiento, desarrollo y maduración.

Las pequeñas empresas también son sistemas abiertos, por esta razón es importante estudiar los dos enfoques de análisis de las causas de su fracaso; el

primero es desde la visión misma del empresario y el siguiente desde la visión externa de los analistas del fenómeno; el primero de ellos percibe que las causas de fracaso son los retos y amenazas de las fuerzas externas del entorno económico-político-social, en las que no tiene injerencia ni control.

Por otro lado tenemos a los analistas que nos presentan un listado de causas, de debilidades internas de la organización que provocan el fracaso de la pequeña empresa:

Problemas en la planificación

- Planeación inadecuada por la falta de visión sistémica estratégica.
- La falta de diseño y desarrollo de un plan de negocios antes de arrancar.
- Si se elaboró el plan de negocios, posteriormente se presenta la incapacidad de transformarlo en un plan de operación.
- La falta de personalidad moral o el desconocimiento de lo que implica, son las llamadas empresas informales.
- Diseño de la estructura organizacional deficiente o pobre.
- Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias.
- Inexistencia de planes alternativos.
- Establecimiento de objetivos y expectativas poco realistas.
- Falta de previsión.
- Falta de estudios de preinversión y similares.

Problemas en la gestión

- Incompetencia del gerente.
- Falta de experiencia en el ramo.
- Falta de experiencia administrativa.
- Negligencia.
- Incapacidad para rodearse de personal competente.
- Excesivas inversiones en activos fijos.
- Deficiencias en las políticas de personal.
- Ausencia de políticas de mejora continua.
- Falta de capacitación del responsable máximo de la empresa.

- Deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Gestión poco profesional.
- Resistencia al cambio.
- Renuencia a consultar a externos a la empresa.
- Sacar del negocio mucho dinero para gastos personales.
- Mala selección de socios.
- Dejarse absorber por la parte agradable del negocio.
- Tener actitudes negativas frente a los colaboradores.
- Nepotismo.
- Mala gestión de los riesgos.
- Incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales.
- Falta de liderazgo del emprendedor.
- Desaliento ante los primeros obstáculos importantes.
- Pobre cultura empresarial.

Problemas para controlar

- Fraude.
- Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas.
- Desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa.
- Gastos innecesarios.
- Errores graves en materia de seguridad.
- Mal manejo de los inventarios.
- Fallos graves en los controles internos.
- Deficiencias en el control presupuestario y de gestión.
- Mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez.
- Mala gestión de los fondos y similares.
- Desastre natural

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza apuntes y un mapa conceptual del tema.

2.2 RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

El gran reto de la pequeña empresa es mantenerse viva, en un ambiente que la reta a luchar día con día, con el apoyo de estrategias, capital humano, métodos, técnicas y procesos; los principales retos a los que se enfrenta son:

- La nueva economía de globalización provoca un alto nivel de competencia: no sólo se compite con el vecino, sino con el extranjero,
- El aumento en la complejidad de los mercados,
- La proliferación y desarrollo de nuevas tecnologías,
- Mayor presión por la productividad y calidad.
- Deficientes programas de ayuda a PYME, las casi inexistentes fuentes de financiación de inversión o de capital de riesgo, y las pocas existentes tienen un alto costo
- Excesivos controles gubernamentales y altas tasas impositivas.
- La falta de política industrial integral.
- La falta de legislación que promueva la inversión privada en el sector industrial.
- .Aprender a decidir qué herramienta o metodología es la adecuada para la pequeña empresa que se está dirigiendo. Por ello, es indispensable que antes de tomar la decisión se debe conocer perfectamente lo que necesitamos hacer, para qué y por qué.
- La resistencia al cambio. Cultura de resistencia irracional al cambio por parte de los miembros de la pequeña empresa, definida como la conducta que se expresa en diferentes niveles de rechazo, que impide y es incapaz de poder asimilar realidades distintas. El nivel de resistencia al cambio se determina a través de dos parámetros: el grado o magnitud de cambio, y su impacto en la cultura de la organización. Cuanto mayor sea el impacto de cambio en la cultura, estructura o comportamiento, mayor será la resistencia.
- Formar profesionales capaces de romper con los paradigmas organizacionales que permitan transformar las empresas emergentes y confiables en competentes

Los retos son difíciles de superar, pero tienen la ventaja de que obligan a los integrantes de la organización y a ésta a moverse con destreza, utilizando al máximo sus recursos, potencialidades, enfrentándolos al combate para el logro de resultados satisfactorios.

Fortalece tanto a los integrantes de la empresa como a la empresa misma. Victor Frankl lo confirma con su frase: "Cuando no podemos cambiar la situación a la que nos enfrentamos, el reto consiste en cambiarnos a nosotros mismos."[5] No olvidemos que lo que hoy es un reto, mañana no lo será.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza apuntes y un mapa conceptual del tema.

2.3 EL PELIGRO DE FRACASO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

El peligro de fracasar de las pequeñas empresas, de no alcanzar los resultados deseados o esperados, la posibilidad de dañar a la pequeña empresa por no alcanzar los resultados planeados, se debe a las malas decisiones tomadas por parte de los dirigentes de la pequeña empresa cuando se enfrentan a la valoración de un riesgo.

Entonces, ¿en qué momento se pone a la pequeña empresa en un contexto de riesgo, frente a un peligro, ya sea real o latente, capaz de causarle un daño o hasta la muerte? Cuando el que toma las decisiones no visualiza con claridad la fina línea entre el reto y el peligro.

El reto se asume o se ignora; para tomar la decisión es importante analizarlas las dos opciones: si se ignora, la empresa puede perder la posibilidad de crecimiento, mantener el statu quo, pero se puede poner en peligro al enfrentarse a la incertidumbre de no poder competir en el mercado y plantearle a futuro un riesgo de no cumplimiento de responsabilidades.

La segunda opción es cuando la pequeña empresa asume el reto, entra en un proceso proactivo de participación, colaboración y cambio, pero si no se

---

[5] V. Frankl, *El hombre en busca de sentido*, p. 71.

tiene la claridad de un plan estratégico de trabajo, se pone en peligro a la empresa, debido a la incertidumbre que provoca la falta de rumbo y dirección clara de las actividades de la empresa.

El empresario tiene la libertad de tomar decisiones para proteger, mantener viva y hacer crecer a la empresa; tiene la obligación de identificar, medir, evaluar y controlar los diferentes tipos de riegos a los que se enfrenta la pequeña empresa, como:

- Riesgos de propiedad: maneja el aspecto físico del negocio.
- Riesgos de responsabilidad: maneja el aspecto legal del negocio.
- Riesgos del personal: maneja el aspecto de capital humano del negocio.
- Riesgos financieros y económicos.
- Riesgos de mercado.
- Realizar una adecuada administración de riesgos, que permita establecer y aplicar estrategias para reducir o evitar sus costos,incluye las siguientes fases de acción:
- Investigación y determinación de fuentes de riesgo.
- La estimación de su probabilidad y evaluación de sus efectos.
- La planificación de estrategias y procedimientos de control de riesgos.

  La aplicación optimizadora de esas estrategias en presencia de incertidumbre.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Elabora un reporte de análisis de la lectura.

2.4 FACTORES DE ÉXITO Y ESTRATEGIAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

En las diferentes literaturas se confirma que existe un conjunto de factores que llevan al éxito a las pequeñas empresas; en el presente documento se revisarán clasificándolos de la siguiente manera:

- Los factores internos de la empresa para su éxito.
- Los factores internos del empresario para el éxito de la empresa.

Antes de comenzar, es interesante definir qué se entiende por factores internos de la empresa para su éxito. son un conjunto de elementos que se interrelacionan en la organización con la finalidad de lograr los objetivos de la

empresa. La pregunta es ¿si se logra el objetivo, ya se logró el éxito de la empresa? La respuesta es no. Entonces, ¿donde estriba el éxito?

El éxito empresarial estriba en el sentimiento colectivo del capital humano de la empresa, un sentimiento de plenitud, de satisfacción, acompañado de actitudes proactivas hacia el trabajo, fundamentándolas en un conjunto de valores comunes para todos, que forman la filosofía de la organización y les dé una manera y modo de vida peculiar de actuar, de ser como organización, pero sobre todo, que les da la firmeza y solidez para afrontar problemas y seguir adelante.

Por lo anterior, se visualizan dos líneas que, en su conjunto, llevarán al éxito a la pequeña empresa: los factores estructurales internos de la empresa para su éxito y los factores culturales internos de la empresa para su éxito.

Los factores estructurales de las pequeñas empresas que contribuyen a su éxito son:

- Su estructura diseñada de manera sencilla, horizontal, con sistemas sencillos de comunicación, con pocos niveles de jerarquía debido al número de trabajadores. Esto da como ventaja que la empresa sea más creativa, por tener mayor libertad de expresión que ayuda a la conducta innovadora. Esto les permite tener una estructura productiva flexible, de rápido cambio, para su adaptación a las necesidades de su mercado.
- Por las características de sencillez en los sistemas de la empresa, el contacto personal directo de cualquier nivel con el mercado es común y continuo; esto permite obtener información de primera mano, de manera constante, sin invertir, para poder ajustar a la empresa de inmediato y dar respuesta al mercado.
- La capacidad de movilidad de la empresa.
- Las pequeñas empresas tienen la capacidad de operar con pequeños márgenes de ganancias, esto tiene la ventaja de que en tiempos de crisis externa o interna se pueden ajustar y sobrevivir.
- La capacidad de los empleados para desempeñas varias funciones.
- El gran éxito estructural es que le permite al empresario tomar decisiones con mayor rapidez.

De los factores culturales de las pequeñas empresas, definidos como el conjunto de tradiciones, hábitos, actitudes, costumbres, valores de la comunidad, que les da una forma o manera de actuar identificable, los que contribuyen a su éxito son:

Las características culturales de la familia: Debido a que un porcentaje alto de pequeñas empresas son familiares, los valores propios se transmiten a la empresa y su esencia radica en el esfuerzo cooperativo: sobrevive la empresa, entonces sobrevive la familia; pero más importante aún: si sobrevive la familia entonces sobrevive la empresa.

Para explicar la importancia de lo anterior, se cita un extracto del libro *La fatal arrogancia: los errores del socialismo* de Friedrich A. von Hayek, que dice: "Las únicas religiones que han sobrevivido han sido aquéllas que defienden ambas instituciones."[6] Cuando habla de ambas instituciones se refiere a la familia y a la empresa, binomio de éxito social y económico para la nación. La unión de estas dos instituciones se da a través de la transferencia de los diferentes fundamentos de la familia hacia la empresa.

Los fundamentos de la familia son:

- Biológicos, y se trasfieren a la empresa como la característica de preservación, protección férrea de los miembros de la organización, una defensa del clan.
- Psicológicos. Es el apoyo para la maduración del individuo a través de un trato amoroso
- Cultural. La familia empresaria transmite a la empresa su cultura y valores, el capital humano los incorpora progresivamente a su personalidad para actuar por motivos trascendentes, más allá de lo utilitario, por el bien de todos, entonces la empresa se convierte en su segunda familia.
- El fundamento sociológico de la familia es trasmitido a través de las formas sencillas de relacionarse, de integrarse y estabilizar al grupo de manera trascendente.

Los factores internos del empresario para el éxito de la empresa:

- Su filosofía y valores son adoptados y reproducidos por el personal con mayor rapidez.
- Su liderazgo.

---

[6] F. Von Hayek, *La fatal arrogancia: los errores del socialismo*, p. 207.

- Su talento y especialización.
- Conocimiento profundo de la organización y sus procesos.
- Su toma de decisiones.
- Alto compromiso por la sobrevivencia de la empresa.

Las estrategias se dirigen al desarrollo del capital humano y a la preservación y desarrollo empresarial de las familias; a crear y desarrollar el pensamiento estratégico, sistémico en las pequeñas empresas, dentro de una gestión de largo plazo con la utilización de herramientas de apoyo para la toma de decisiones (investigación de mercado, análisis FODA, administración del conocimiento, administración global de la innovación, entre otras), alianzas y acuerdos de cooperación.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Elabora un reporte de análisis de la lectura.

2. Organiza una mesa redonda.

3. Escribe una síntesis de la investigación documental de un modelo para el desarrollo de la pequeña y mediana empresas.

AUTOEVALUACIÓN

I. Responda los siguientes cuestionamientos:

1	¿Cuál es el porcentaje de fracasos de las PYME en México?	
2	¿Cuáles son las principales características de las PYME en México?	
3	¿Cuál es la principal función de la CEPAL?	
4	¿Cuál es el principal problema que tienen las PYME?	
5	¿Cuáles son los dos enfoques del análisis de las causas del fracaso de las PYME?.	

II. Relaciona ambas columnas escribiendo la letra que corresponda en el paréntesis de la izquierda.

1. ( )	Es el que percibe que las causas de fracaso son los retos y amenazas de las fuerzas externas del entorno económico-político-social, en las que no tiene injerencia ni control.	A Problemas en la planificación
2. ( )	Presentan un listado de causas, de debilidades internas de la organización, que provocan el fracaso de la pequeña empresa.	B Problemas en la gestión
3. ( )	Planeación inadecuada por la falta de visión sistémica estratégica. La falta de diseño y desarrollo de un plan de negocios antes de arrancar el negocio.	C Visión del empresario
4. ( )	Incompetencia del gerente. Falta de experiencia en el ramo. Falta de experiencia administrativa.	E Problemas para controlar
5. ( )	Fraude. Manejo inadecuado de los créditos.	F Analistas del fenómeno

III. Encierra en un círculo la respuesta correcta.

1. ¿Cuál es el gran reto de la pequeña empresa?

A Vender sus productos

B Obtener dinero

C Mantenerse viva, en un ambiente que la rete a luchar día con día

D Mantenerse viva, en un ambiente interno

2. ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan las pequeñas empresas?

A Integración

B El aumento en la complejidad de los mercados, la proliferación y desarrollo de nuevas tecnologías

C Mayor economía

D Tener mayor competencia

3. ¿Qué es los que conlleva a las malas decisiones tomadas por parte de los dirigentes de la pequeña empresa?

A El peligro de no alcanzar los resultados deseados o esperados, la posibilidad de dañar a la pequeña empresa por no alcanzar los resultados planeados

B Mala planeación

C Mayor economía

D Tener mayor competencia

4. ¿Cuáles son los tipos de riesgo a los que se enfrenta la pequeña empresa?

A Riesgo de planeación

B Riesgo de competencia

C Mayor economía

D Riesgos de propiedad, de responsabilidad, del personal, financieros, económicos y de mercado

5. ¿Qué fases de acción sirven para realizar una adecuada administración?
A Investigación y determinación de fuentes de riesgo, la estimación de su probabilidad y evaluación de sus efectos
B Las ventas y las utilidades
C Los empleados y los productos
D La planeación

IV. Completa los siguientes enunciados.

1. Los ____________________ ----------------------- de las pequeñas empresas que constituyen su éxito es la capacidad de movilidad de la empresa.

2. El factor interno del empresario para el éxito de la empresa es ________________.

3. Las estrategias se dirigen al desarrollo del capital humano y a la _______________ y ___________ _________ de la familia.

4. _______________________________dijo que “Las únicas religiones que han sobrevivido han sido aquéllas que defienden ambas instituciones”.

5. Los __________ __________ ______ _____ __________ son un conjunto de elementos que se interrelacionan en la organización con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa.

RESPUESTAS

:

1. El 85% de las PYME en México fracasan
2. Alto porcentaje son informales,dueños únicos, asociados alguna cámara o asociación
3. Realizar estudio, investigaciones, interpretar y difundir la información para pomover el desarrollo social y económico de la región.
4. No capacitan a su personal, no tienen una cultra organizacional
5. La visión interna de los empresarios y la visión externa de los analistas

II.. Correspondencia

1..	C
2.	E
3.	A
4.	B
5..	D

III. Opción múltiple

1. C

2. B

3. A

4. D

5. A

IV. Completar

1. Factores estructurales

2. Liderazgo

3.. Preservación y desarrollo empresarial

4. Friedrich A. von Hayek

5. Factores internos de una empresa

UNIDAD 3

POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE MERCADOTECNIA

OBJETIVO:

El estudiante será capaz de definir los principales problemas que se presentan en los procesos básicos de la mercadotecnia de las pequeñas empresas para identificar las principales estrategias de solución

TEMARIO

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.2 VENTAS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

3.3 LA PRÁCTICA DEL CRÉDITO AL CONSUMIDOR

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

El presente capítulo introduce al estudiante a los conceptos básicos de la mercadotecnia, su importancia dentro de la administración del negocio y los principales problemas a los que se enfrenta durante o por la falta de investigación de mercado, en el servicio al cliente, durante el proceso de ventas y los créditos al consumidor.

3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El estudio de mercado es un método directo que ayuda a la pequeña empresa a conocer a sus clientes actuales y a los potenciales. Le otorga información de los gustos y preferencias de sus clientes, su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, para poder ofrecerle productos que satisfagan su necesidad o deseo a un precio adecuado para el cliente y competitivo para el mercado. Esto da, como consecuencia, a la pequeña empresa el aumento de sus ventas y mantener la satisfacción de los clientes para lograr su preferencia.

El objetivo de la investigación de mercado es determinar el grado de control que puede tener el negocio sobre las fuerzas y factores ambientales, los incontrolables como las fuerzas sociales, culturales, marco legal, competencia, tecnología y población; las fuerzas a las que sí se puede llegar a tener control: mercado, proveedores e intermediario, o aquellas fuerzas que son totalmente controlables como producto, precio, distribución y promoción.

Los objetivos específicos son tres:

- El objetivo social. Satisfacer las necesidades del cliente, ya sea mediante un bien o servicio requerido.
- El objetivo económico. Determinar el grado de éxito para entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio, para la toma de decisiones.
- El objetivo administrativo. Ser una herramienta de apoyo para la planeación y control de la empresa.
- La importancia de la mercadotecnia para las pequeñas empresa radica en los beneficios que otorga:
- Fortalece la competitividad de las pequeñas empresas.
- Se tiene más y mejor información para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento de las empresas.
- Proporciona información real y, expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios.

- Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto.
- Sirve para determinar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores, durante la investigación.
- Determina el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con lo que el mercado está demandando.
- Define las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la empresa, tales como gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, entre otros.
- Ayuda a saber cómo cambian los gustos y preferencias de los clientes, para que así la empresa pueda responder y adaptarse a ellos y no quede fuera del mercado.

A pesar de los beneficios que otorgan la mercadotecnia y la investigación de mercado, las pequeñas empresas presentan un problema grave: no aplican el concepto, se fundamentan en métodos tradicionalistas para la toma de decisiones, hay ausencia de proyectos de investigación de mercado, el diseño de productos está basado en la imitación.

¿Cuáles son las causas de que las pequeñas empresas no realicen proyectos de investigación de mercado? El dr. José Barragán Codina de la Universidad Autónoma de Nuevo León señala como causas, incluso, en los profesionales de la mercadotecnia que tienen pequeñas empresas:

- La falta de conocimiento.
- La cultura reactiva de las empresas fundamentada en la especulación.
- Competir por orgullo o vanidad, más que por satisfacción de necesidades.
- No definir correctamente el problema que genera la decisión de investigar el mercado, trae como consecuencia objetivos mal planteados.
- Temor de invertir recursos en el proceso y dejar otros aspectos.
- Falta considerar de forma seria la orientación de la empresa hacia el cliente, sólo se define como la sonrisa, trato amable, la paciencia y cortesía.

- La falta de adecuación de los modelos norteamericanos de investigación de mercado a la realidad cultural y contextual de México.
- Visualizar la investigación de mercado como una herramienta para encontrar hechos y culpables; si al final del procedimiento de investigación al empresario no se le cubre esta expectativa, se refuerza la creencia de que ese trabajo no sirve.
- No tienen tiempo para realizarla.
- La empresa no tiene registros de su actividad.
- Si hay registro, el problema pudiera ser su orden, por estar incompleta, con falta de calidad y veracidad.

¿Cuáles son las principales estrategias para lograr que los empresarios de las pequeñas empresas realicen investigación de mercado?

Hacer conciencia de la importancia de la investigación como real generadora de las estrategias de éxito para la empresa en la obtención de mayor participación del mercado.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza apuntes y un mapa conceptual del tema.

2. Elabora una ficha de trabajo por cada elemento de la investigación de mercado.

3. Escribe un ensayo sobre la importancia de la investigación de mercado para la pequeña empresa.

3.2 Ventas de los productos y servicios de la pequeña empresa

¿Qué es un vendedor? Lovelock lo define como los "profesionales que parte de su papel es como ingenieros sociales, modelando la conducta y desarrollando relaciones."[7] Ardua labor.

¿Qué es ventas? Es vender lo que se fabrica; es animar a más consumidores a adquirir más producto, con mayor frecuencia, lo necesite o no,

[7] L. M. García, *Más Ventas*, p 47.

para que la empresa tenga más dinero y beneficios. La empresa, a través del vendedor, tiene que realizar grandes esfuerzos de promoción y ventas.

¿Qué es *marketing*? Para poder definir el término, se debe exponer que hubo un cambio de filosofía en las ventas norteamericanas en los años 50. De "fabricar y vender"[8] que se centraba en las necesidades del vendedor y de convertir el producto en dinero, pasa a "detectar y responder"[9] a las necesidades del consumidor, se centra en el consumidor y la satisfacción de su necesidad.

En lugar de cazar o persuadir, como lo hacían las ventas, el cliente pasó a ser cultivado en el *marketing*, el cual investiga las necesidades del consumidor y desarrolla el producto adecuado para éste. Para ello se tiene que ser más eficaz a la hora de generar, ofrecer y comunicar un mayor valor al mercado meta.

Los principales problemas a los que se enfrentan las pequeñas empresas en su proceso de ventas de productos y servicios son:

- Resistencia a acatar las preferencias de los clientes.
- Deficiente orientación y servicio a los clientes.
- Mala ubicación.
- Falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos
- Inexistencia de planes formales de *marketing*.
- No disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado.
- Renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales.
- Deficiente capacitación de la red de ventas.
- Miopía mercadológica.
- No tomar en cuenta las quejas de los clientes.
- Desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende. No tomar en cuenta al cliente. Soslayar a la competencia.
- Desconocimiento de las propias ventajas competitivas y similares.
- Confundir las verdaderas oportunidades de mercado.

---

[8] P. Kotler, K. L. Keller, *Dirección de marketing*, p. 28.
[9] P. Kotler, *op. cit.,* p. 28.

- La estrategia a seguir para enfrentar estos problemas es convertir a la empresa en grande dentro de un segmento de mercado pequeño y no competido. Realizar un cambio de filosofía empresarial, centrada en el cliente. Tener una empresa con visión estratégica y sistémica. Mantener informados a los dirigentes, con datos actualizados, verídicos del mercado para la toma de decisiones.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza apuntes y un mapa conceptual del tema.

3.3 LA PRÁCTICA DEL CRÉDITO AL CONSUMIDOR

La venta al detalle de productos implica tener una adecuada estrategia de almacenes de productos, con una apropiada estrategia de ventas, y los servicios de igual manera, y ambos apoyados en la estrategia de crédito para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La estrategia de crédito es otorgarle la confianza a un cliente de que el pago del consumo se realice a futuro. Es la práctica común del crédito. Esta confianza no debe ser ciega, el consumidor debe demostrar solvencia y tener voluntad de responder a su obligación, la empresa deberá disponer de un conjunto de directrices y normas legales que aseguren el cabal cumplimiento de la obligación adquirida por el consumidor de manera libre.

La empresa deberá determinar el perfil básico del consumidor elegible para otorgarle un crédito. Deberá también determinar la reputación, arraigo, capacidad mercantil, solvencia, garantía, posición económica, obligados solidarios, referencias del solicitante, así como las condiciones en las que se otorga, los tipos de crédito y sus características, definición de las formas para el cumplimiento de la obligación, contratos, entre otros.

El crédito tiene ventajas para la pequeña empresa:

- Aumenta el volumen de la venta.
- Incrementa la producción de bienes y servicios, y como consecuencia hay una disminución de los costos unitarios.

- Elevación del consumo, al permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que pagarlos al contado.
- Creación de más fuentes de empleo.
- Desarrollo tecnológico, favorecido indirectamente al incrementarse los volúmenes de ventas.
- Aplicación y apertura de nuevos mercados, al dotar de compra a importantes sectores de la población.

Para capitalizar estas ventajas, es necesario tener personal capacitado para realizar la función de crédito, considerada una herramienta administrativa fundamental para la existencia y desarrollo de la empresa. Esta función, jerárquicamente, pertenece al área administrativa y financiera de la empresa.

Si se determina que la pequeña empresa deberá tener el área o departamento de crédito y cobranza, esto estará determinado por el tamaño de la empresa.

Las funciones que se deben cubrir son:

- Análisis del mercado.
- Formular, llevar a cabo y evaluar las políticas de crédito y cobranza.
- Administración de cuentas incobrables.
- Investigar nuevos métodos de control de las operaciones de crédito y cobranza.
- Análisis de los riesgos de crédito.
- Análisis de solicitudes de crédito.
- Cálculo de montos de crédito.
- Llevar a cabo la cobranza.
- Administrar los procesos judiciales por cobranza.

El crédito tiene desventajas que se convierten en problemas para la pequeña empresa:

- Al otorgar muchos créditos, la empresa corre el riego de quedarse sin liquidez (efectivo disponible).
- El inventario de la empresa tiende a quedar bajo.
- Si se otorgan créditos sin analizar al cliente, se pierde el capital de la empresa.

- A la falta de estructura organizacional para manejarlo.
- A la falta de procedimientos, políticas y lineamientos claros para llevar a cabo la función.
- A la falta de personal capacitado y competente para administrar el proceso.
- El cobro de la cartera vencida.
- El otorgamiento inmoderado de créditos.
- La falta de análisis y evaluación de riesgos del crédito, desde el retorno del crédito hasta los riegos macroeconómicos globales.

Dos de las estrategias a considerar para amortiguar las desventajas mencionadas anteriormente son dar el servicio de crédito a través de organismos bancarios y contratar a un especialista para el diseño estructural del área sin que se vuelva un lastre para la empresa.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza apuntes y un mapa conceptual del tema.

AUTOEVALUACIÓN

I. Responde los siguientes cuestionamientos:.

1.	¿El estudio de mercado es un método directo o indirecto? ¡Por qué?	
2.	¿Cuál es el principal objetivo de la investigación de mercado?	
3.	¿Cuáles son los factores que puede controlar la empresa?	
4.	¿Cuál es el objetivo económico de las Pyme?	
5.	¿Cuál es el objetivo administrativo?	

II. Relaciona ambas columnas escribiendo en el paréntesis la letra que corresponda a la aseveración.

1. ( ) .	Satisfacer las necesidades del cliente, ya sea mediante un bien o servicio requerido.	A El objetivo económico.
2. ( )	Determinar el grado de éxito para entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio, para la toma de decisiones.	B El objetivo administrativo
3. ( )	Ser una herramienta de apoyo para la planeación y control de la empresa.	C La importancia de la mercadotecnia
4. ( )	Producto, precio, distribución y promoción.	D El objetivo social
5. ( )	Proporciona información real y expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios.	E Fuerzas controlables

III. Encierra en un círculo la respuesta correcta.

1. Menciona el problema principal al que se enfrenta la pequeña empresa en su proceso de ventas de productos y servicios.

A Falta de recursos

B No disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado

C Satisfacer las necesidades del cliente

D Competencias

2. Menciona una estrategia para lograr que los empresarios de las pequeñas empresas realicen una investigación de mercado

A Invertir recursos actuales

B Actividad económica revolvente

C Menor competencia en el entorno

D Concientizar de la importancia de la investigación como real generadora de las estrategias de éxito para la empresa en la obtención de mayor participación del mercado

3. Indica cuál es la importancia de la mercadotecnia en las pequeñas empresas.

A Fortalece la competitividad

B Tener mayor economía

C Mejorar imagen

D Aumentar utilidades

4. Señala la causa por la que las pequeñas empresas no realizan proyectos de investigación de mercado.

A Falta de capital para invertir

B No les hace falta

C Temor de invertir recursos en el proceso y dejar otros aspectos

D Método extenso y riguroso

5. Señala la ventaja que tiene el crédito en las pequeñas empresas

A Ser más competitivo

B Desarrollo tecnológico, favorecido indirectamente al incrementarse los volúmenes de ventas

C Mayor economía

D Ser líderes en su sector económico

IV. **Completa los siguientes enunciados**

1. Las ________________ motivan al consumidor a adquirir más producto, con mayor frecuencia, lo necesite o no, para que la empresa tenga más dinero y beneficios.

2. Los ____________________ tienen como función el ser ingenieros sociales, modeladores de conductas y desarrolladores de relaciones

3. Las ____________________ convierten a la empresa en grande dentro de un segmento de mercado pequeño y no competido

4. Al otorgar muchos créditos, la empresa corre el riego de quedarse sin liquidez (efectivo disponible) esto es una ______________________

5. Investigar nuevos métodos de control de las operaciones de crédito y cobranza son __________________ del área de crédito.

RESPUESTAS

1. Directo, porque ayuda a la PYME a conocer a sus clientes actuales y potenciales
2. Es determinar el grado de control que uede tener el negocio sobre las fuerzas y factores ambientales
3. Los factores internas de la organización
4. General riquezas
5. Es la maximización de recursos y la minimización de costos

Correspondencia

1. D
2. A
3. B
4. E
5. C

Opción múltiple

1. B
2. D
3. A
4. C
5. B

Completar

1. VENTAS
2. VENDEDORES
3. ESTRATEGIAS
4. DESVENTAJAS
5.FUNCIONES

UNIDAD 4

LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO Y PLANEACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

OBJETIVO:

El estudiante será capaz de definir los principales problemas que se presentan en la localización y planeación de la distribución de las pequeñas empresas para identificar las principales estrategias de solución.

TEMARIO

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

La unidad cuatro presenta conceptos básicos para entender la función de la producción, su importancia por ser una de las áreas primordiales de la cadena de valor de la empresa. Por su importancia, se deben explicar las formas básicas de localizarla y distribuirla y los problemas a los que se enfrenta la pequeña empresa al realizar estas actividades.

4.1 FACTORES DE LOCALIZACIÓN

La función de producción es definida como la relación de producción obtenida y los recursos necesarios utilizados para obtenerla. Esta función tiene claramente definido el proceso productivo, iniciando con las entradas o insumos de materias primas y materias auxiliares, pasando a una fase de organización para la transformación a través de mano de obra, maquinaria, equipo, métodos, para, finalmente, obtener un producto o servicio apto para ser consumido o salida. Con su venta otorgan una utilidad, y parte de ella puede ser utilizada para el financiamiento de las operaciones junto con financiamiento externo.

El cliente solicita o necesita un producto o servicio con características bien determinadas, con las cuales se debe diseñar el producto. Una vez terminado el diseño del producto contestamos a la pregunta ¿qué producir?, y ¿para quién producir? Posteriormente se determina el sistema de producción óptimo, que deberá contestar las preguntas ¿dónde producir?, ¿cómo producir?, ¿cómo distribuir la planta?, entre otras.

El diseño de sistemas productivos implica conocimientos económicos, técnicos y de gestión. ¿Por qué económicos? Porque se espera que con la transformación y ventas, las utilidades tengan un valor mayor a los valores de las inversiones, de equilibrio de costos.

¿Por qué técnico? Para tomar las decisiones más adecuadas para la producción minimizando costos y maximizando beneficios. ¿Por qué de gestión? Porque el líder del proyecto deberá saber administrar todos los recursos disponibles en tiempo y forma, provocando que las cosas se realicen para el logro y cumplimiento del objetivo de decidir la localización y distribución de la planta.

La localización óptima de una empresa es la acción de encontrar el lugar físico adecuado a través de la identificación, descripción y análisis de las características o factores indispensables para que se logre:

- La mayor tasa de rentabilidad sobre el capital invertido, esto es el criterio privado del negocio.
- El mínimo costo unitario, éste es el criterio social.

Su objetivo es lograr determinar el sitio adecuado que cumpla con los dos criterios de análisis.

Los problemas de localización se clasifican dependiendo del tipo de empresa que se vaya a localizar, para que cada una de ellas se aborde desde metodologías diferente. En la figura 1 aparece el resumen de esta clasificación.

En la localización de servicios de demanda abierta como centros de atención a clientes, tiendas, oficinas, restaurante, deben estudiarse los siguientes factores:

- Que la instalación esté en el lugar adecuado para el acceso al público que lo demanda.
- Fácil afluencia del cliente, es de vital importancia.
- Visibilidad del local.
- Ubicación de la competencia.
- El tránsito en la zona.
- La disponibilidad de espacio para estacionamiento.

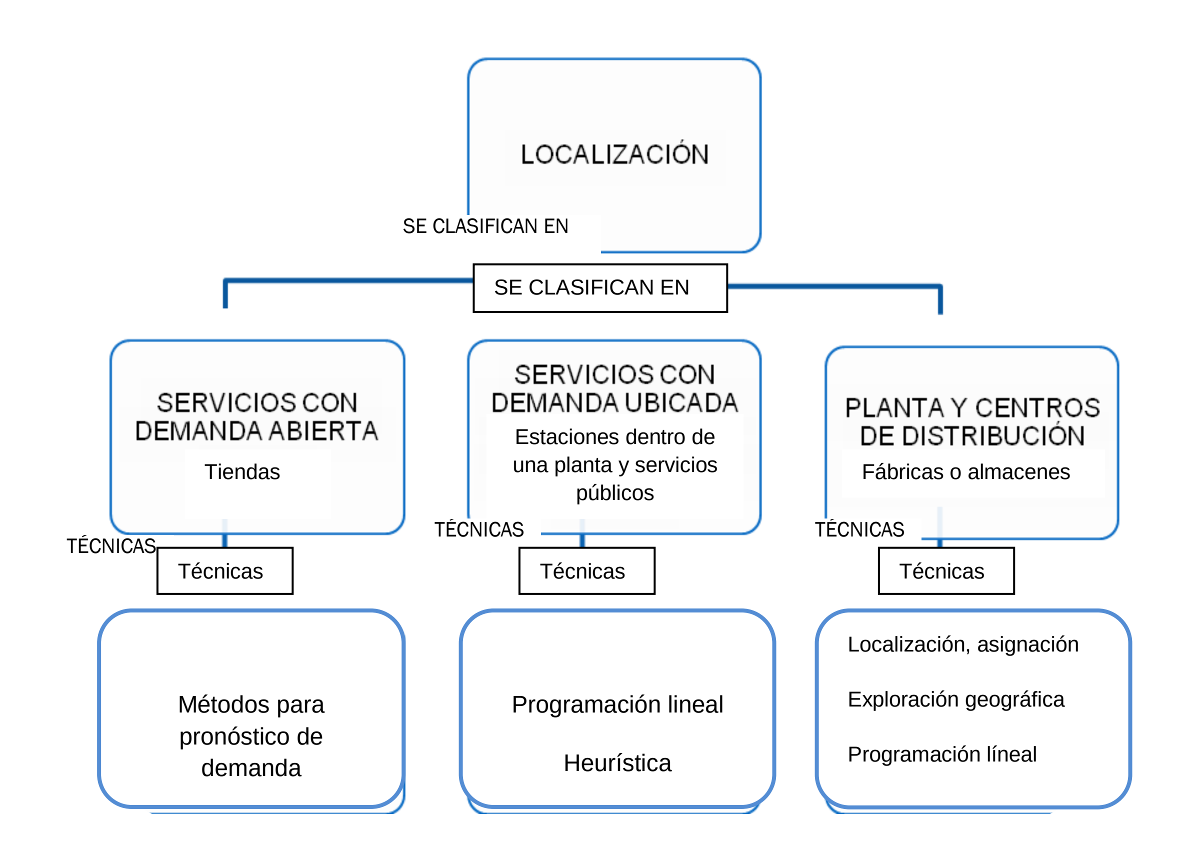


Figura 1 (Muños Negron, 2009)

El primer problema al que se enfrenta es que la ubicación tiene un mayor nivel de limitaciones que las otras dos clasificaciones. El problema de seleccionar la mejor ubicación para el local de atención se ve como un problema de pronóstico, esto es determinar la localidad en la que recibirá mayor afluencia, aplicando métodos de pronóstico de la demanda: promedios, promedios móviles, promedios móviles ponderados, mínimos cuadrados, regresión múltiple, datos indirectos o investigación de mercado, entre otros. Se debe revisar el tipo de datos existentes para poder tomar la decisión del método a aplicar.

La localización de centros de distribución, es la relación directa entre pedido y envió, donde intervienen proveedores, planta manufacturera, almacenes de distribución y centros de atención. La función es determinar eficientemente la localización del almacén de distribución equilibrando los costes como comunicación o llamada también de intercambio en relación con la distancia.

Las ventajas de utilizar centros de distribución son: la consolidación económica a escala utilizando el transporte de grandes volúmenes en una sola operación, manejo de almacenes en puntos estratégicos y atender el pedido en menor tiempo.

Una de las características fundamentales de los centros de distribución es recibir mercancía desde diferentes plantas de manufactura y poder transportar esa variedad de productos al centro de atención de manera oportuna y en la cantidad pedida.

Los factores que deben ser analizados en esta localización son: costos de operación, costos fijos, costos de trasportación originados por las políticas de distribución, mano de obra, transporte, servicios, calidad de vida y marco legal, cercanía de mercados, plantas y proveedores. Métodos de optimización y modelos matemáticos para su análisis.

Es importante considerar la localización de plantas de manufactura como un elemento estratégico fundamental por ser de gran impacto en la inversión inicial y futura en los costos, procesos y en la toma de decisiones, con

implicaciones económicas, técnicas sociales, medioambientales, ocupacional, de opinión pública y, en algunos casos, hasta política.

El primer elemento a considerar es la localización geográfica, los criterios para su elección son: disponibilidad y costo de recursos naturales, transporte, comunicación, disponibilidad y costo de mano de obra, sindicatos, estabilidad política, posibilidad de expropiación, posibilidad de daño por guerra o conflictos, discriminación, disponibilidad de capital local, posibilidad de repatriación de los beneficios y capital, estabilidad monetaria, convertibilidad de la moneda, estabilidad de precios, impuestos, aranceles, incentivos a la inversión, disponibilidad y costos de energía, accesibilidad a los mercados, clima y servicios, actitud de la comunidad, agua, condiciones de vida, manejo de desechos, topografía del lugar, centro educativos de fácil acceso, disponibilidad de vivienda, políticas legales e impositivas.

Evaluando primero cuál de ellos tienen importancia para el proyecto y posteriormente evaluando su nivel de importancia, se van tomando decisiones a menor escala.

El procedimiento es complejo y esta característica representa un nivel de problemática alto por el manejo de una gama amplia de variables. Pero los problemas se agravan en la localización de la planta al presentarse un mayor número de restricciones para tomar las decisiones y si esas restricciones son inamovibles, no minimizables o no negociables, la problemática se eleva.

Otra situación todavía más compleja y problemática es cuando se presenta un proyecto de localización de varias plantas interrelacionadas al mismo tiempo.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Elabora un reporte del análisis de la lectura.

2. Realiza un mapa conceptual del tema.

4.2 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

Diseñar una distribución de planta es una tarea de toma de decisiones estratégicas para lograr el volumen de producción a través de la flexibilidad del sistema, esto es cómo se organiza la planta para adecuarse a las exigencias del mercado y lograr llegar al mercado meta, determinando las características del proceso y su tecnología. Los elementos a considerar en la distribución de la planta son:

Métodos y técnicas de la distribución

- SLP (Systematic Layout Planning) metodología de la planeación sistemática de la distribución de la planta. Es la más comúnmente utilizada para la resolución de problemas con la distribución de la planta, es un sistema multicriterio que igual sirve para la distribución de nuevas plantas como para las ya existentes, sus fases de desarrollo son:
- Localización.
- Distribución general del conjunto.

Plan de distribución detallada, instalación

- Análisis de producto cantidad, para determinar sistemas de producción y distribución.
- Información del sistema de producción, se clasifican de la siguiente manera:
    a. De proyecto o singular: se realizan actividades irrepetibles (construcción de carreteas y presas).
    b.De taller orientada al proceso.
    c. Por lotes.
    d. En masas.
    e. De flujo continuo orientada al producto.
- Análisis de flujo de producción o recorrido de producto.
- Información de equipos, básicamente de posición fija o con desplazamiento.
- Análisis de las relaciones entre las actividades de la producción.
- Movimiento de materiales.
- Mantenimiento.
- Exigencias ambientales (iluminación, ventilación, etc.).

- Exigencias estéticas.
- Posteriormente se realizan diagramas relacionales de actividades tomando en cuenta lo anterior.
- Análisis de necesidades de espacio y su disponibilidad.
- Desarrollo de diagrama relacional de espacio.
- Evaluación de alternativas de distribución de conjunto y selección de la mejor distribución, se comparan ventajas y desventajas, se analizan los factores ponderados y los costos.

  La problemática que se presenta en esta actividad depende básicamente de la decisión estratégica al determinar el sistema de producción idóneo para manufacturar el producto que satisfaga al mercado meta, seleccionando el enfoque de producto o el enfoque de proceso. Se presentan básicamente tres problemáticas genéricas:
- Balance de las líneas de producción. Con un enfoque de producto adquiere una mayor importancia porque permite una mejor utilización de la mano de obra y la maquinaria.
- La disposición física de los departamentos. Adquiere una mayor importancia en un enfoque de proceso, pues son importantes en este enfoque los costos de transporte y manejo de materiales.
- La formación de familias de productos para la creación de células de manufactura.

La estrategia recomendada es diseñar plantas flexibles que tengan en cuenta la posibilidad de tener plantas productivas híibridas, para maximizar los resultados del diseño. Otros problemas a los que se enfrentan los diseñadores durante este proceso son:

- La adecuada división del trabajo (elemento de trabajo, operación y puesto o estación de trabajo).
- Tiempo del ciclo.
- Tiempos ociosos.
- Minimización de costos de transporte y manejo de materiales.

El deficiente diseño de la planta productiva provoca una serie de problemáticas posteriores para producir y operar, como:

- Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones.
- Desconocimiento del sector en que se opera.
- Altos costes de operación.
- Mal manejo de las compras.
- Poca experiencia previa con los productos gestionados.
- Falta de sistemas de información eficaces.
- Deficiencias graves en los procesos internos.
- Altos niveles de desperdicios y despilfarros.
- Mala gestión del tiempo.
- Error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio.
- Operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto.
- Desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza apuntes y un mapa conceptual del tema.

2. Realizar una investigación documental de los métodos más usados para localizar y distribuir el negocio en diapositivas de Power Point.

3. Investiga un caso práctico de métodos de localización de planta o distribución de una pequeña empresa donde se presente su problemática y posibles soluciones, planteado en Power Point.

AUTOEVALUACIÓN

I. Contesta las siguientes preguntas

1	¿Cuál es la función de producción?	
2	¿Qué financia las operaciones de la empresa?	
3	¿Qué factor es el sustento o cimiento del diseño de un producto o servicio?	
4	¿Para diseñar un sistema productivo que conocimientos se tienen que tener?	
5	¿Define el concepto de localización óptima de una empresa?	

II. Relaciona ambas columnas escribiendo en el paréntesis de la izquierda la letra que corresponda.

1. ( )	El capital invertido es el criterio privado del negocio.	A Problema de pronóstico
2. ( )	Es la demanda abierta como centros de atención a clientes, tiendas, oficinas, restaurantes.	B Localización de centros de distribución
3. ( )	Es determinar la localidad en la que recibirá mayor afluencia, aplicando métodos de pronóstico de la demanda.	C Tasa de rentabilidad
4. ( )	Es la relación directa entre pedido y envió, donde intervienen proveedores, planta manufacturera, almacenes de distribución y centros de atención.	D Las ventajas de los centros de distribución
5. ( )	La consolidación de económica a escala utilizando el transporte de grandes volúmenes en una sola operación.	La localización de servicios

III. Encierra la respuesta correcta.

1. Menciona una característica fundamental de los centros de distribución.

A Almacenar los productos en buen estado

B Cuidarlos hasta el momento de ser vendidos

C Venderlos a un buen precio

D Es el de recibir mercancía desde diferentes plantas de manufactura y poder trasportar esa variedad de productos al centro de atención

2. Indica los factores que deben ser analizados en esta localización de los centros de distribución.

A Cercanía de los proveedores

B Clima, lugar establecido

C Costos de operación, costos fijos, costos de trasportación, costo del lugar

D Situación económica para conseguir el lugar

3. Menciona las ventajas de utilizar centros de distribución.

A Cuidar la mercancía almacenada

B Manejo de almacenes en puntos estratégicos y atender el pedido en menor tiempo

C Tener preferencia con los proveedores

D Obtener mayor utilidad

4. Indica el elemento a considerar en la distribución de la planta.

A Economía del lugar

B SLP (Systematic Layout Planning) metodología de la planeación sistemática

C Buen establecimiento

D Beneficio de utilidades

5. Menciona un problema al diseñar una planta productiva deficiente.

A Altos costes de operación

B Pérdida de utilidades

C Procesos inestables

D Retroceso de la producción

IV. Completa los siguientes enunciados

1. El _____________ de ___________ productivos implica conocimientos económicos, técnicos y de gestión.

2. La _________________________ óptima de una empresa es la acción de encontrar el lugar físico adecuado a través de la identificación, descripción y análisis de las características.

3. Los __________________ de localización se clasifican dependiendo del tipo de empresa que se vaya a localizar, porque para cada una de ellas se aborda desde metodologías diferentes.

4. Los centros de _________________ consolidan de económica a escala utilizando el transporte de grandes volúmenes en una sola operación.

5. El____________________ diseño de la planta productiva, provoca una serie de problemáticas posteriores para producir y operar.

RESPUESTAS

1. Es la relación de la producción obtenida y los recursos necesarios para obtenerla
2. Un porcetaje de las utilidades y el financiamiento externo
3. Una necesidad o un deseo.
4. Conocimiento técnico, económico y de gestión administrativa.
5. Es la acción de encontrar el lugar físico adecuado a través de la identificación, descripción y análisis de datos.

Falso y verdadero

1. V
2. V
3. F
4. V
5. V

Correspondencia

1. C
2. E
3. A
4. B
5. D

Circula la respuesta

1. D
2. C
3. B
4. B
5. A

Completa

1 DISEÑO, SISTEMAS
2.LOCALIZACIÓN
3. PROBLEMAS
4. DISTRIBUCIÓN
5. DEFICIENTE

UNIDAD 5

PROCESOS BÁSICOS DEL ÁREA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

OBJETIVO:

El estudiante será capaz de definir los principales problemas que se presentan en la administración del capital humano de las pequeñas empresas, para identificar las principales estrategias de solución.

TEMARIO

5.1 DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPITAL HUMANO EN LA PEQUEÑA EMPRESA

5.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CAPITAL HUMANO

5.3 CONTRATACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

5.4 ORIENTACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

5.5 SISTEMA DE REMUNERACIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Al capital, su origen en latín lo define como la cabeza; sociológicamente se define como patrimonio; entonces, el capital humano dentro de la empresa se debe percibir como el patrimonio cabeza del negocio, como el factor que genera las mayores riquezas de la empresa.

Por ello, esta unidad presenta los conceptos básicos y los problemas a los que se enfrenta la pequeña empresa cuando diagnostica las necesidades de capital humano, su reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación, desarrollo y remuneración del capital humano.

5.1. Diagnóstico de necesidades de capital humano en la pequeña empresa

La función de evaluar las necesidades de capital humano es responsabilidad de la administración de capital humano; en función del tamaño de la empresa se determina la estrategia de administración, así como llevarla a cabo a través de un departamento funcional propio de la empresa o a través de compañías de *outsourcing* o delegar las funciones a otro personal de la empresa.

Independientemente de la decisión que se tome en cuanto a quién realice la función, se debe tener claro que la administración de capital humano es una función estratégica de gran impacto para la pequeña empresa.

El objetivo de la administración de capital humano es maximizar los beneficios de las relaciones de trabajo de la empresa, a través de la administración de las funciones de evaluación de las necesidades de capital humano, su reclutamiento, su selección, su contratación, su orientación, su capacitación y su desarrollo a través de sistemas de remuneración, regulándolas de manera justa y fundamentada.

La administración en la nueva economía global requiere de cambios trascendentales: cambios en las prioridades de los directivos de la empresa, cambios de estilo de administración, pues las funciones tradicionales representaban el inicio y fin de la función (evaluación de necesidades, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo).

En la actualidad, el administrador debe ir con una visión del área de capital humano y sus funciones de una manera más profunda, que impacten a las prioridades de la empresa como estructuras productivas, tareas flexibles, capacitación integral y sistemas participativos; por ello, el cambio de enfoque del administrador deberá estar fundamentado, esto es dejar de ver a la administración de personal como una administración de recursos humanos solamente, para verla como una administración integral del capital humano.

Las funciones de la administración de capital humano no cambian, siguen siendo esenciales para la supervivencia, competitividad y funcionamiento de las pequeñas empresas. La pequeña empresa debe cuidar el capital humano, desde quién entra, el monto de sus remuneraciones, cómo se desarrolla, hasta

su salida, para cuidar y minimizar los costos, porque representan el mayor componente de los costos totales de operación de la pequeña empresa.

Hay otros beneficios al llevar una adecuada estrategia y funciones en la administración de capital humano, porque es una disciplina de carácter científico fundamentada en políticas coherentes con la misión, visión y objetivos de la pequeña empresa. Éstos son:

- Promueve la eficiencia de la administración.
- Erradica rutinas e improvisación de trabajo.
- Establece derechos, deberes y obligaciones de los trabajadores.
- Organiza a la empresa tomando decisiones estratégicas de la mejor estructura que responda a las necesidades del mercado.
- Libera a otras áreas de funciones y los directivos se concentran a su función base.
- Establece condiciones de trabajo justas y satisfactorias con el propósito de estimular el empleo y obtener el máximo de productividad así como la eficiencia.
- Fomento de sentimientos de pertenencia y permanencia a la empresa.
- Fomenta el mejoramiento de las relaciones.
- Establece sistemas de remuneración justos, conforme a su trabajo.
- Escalamiento laboral mediante competencias de trabajo.
- Mejora el perfeccionamiento de los trabajadores.
- Evalúa desempeños.

Las funciones de la administración del capital humano deberán ser planeadas de forma detallada como las de ventas y producción, formulando objetivos, políticas funcionales, procedimientos alineados con la misión, visión y objetivos organizacionales.

La primera función es el diagnóstico de las necesidades de capital humano, definida como la recolección y análisis de datos para evaluar el problema; la recolección se da por simple observación de signos y síntomas laborales, por revisión de controles o solicitud de los jefes de área. Se debe tomar en cuenta:

- La cantidad de vacantes que deben cubrirse.
- La descripción especifica de las funciones y competencias que debe tener.
- Determinar las fuentes de abastecimiento.

Tiene como objetivo satisfacer las necesidades de capital humano de la empresa a tiempo, para que no pare la producción y con la persona indicada, para que se realice con calidad, considerando siempre que no debe cubrir el puesto con cualquier persona.

Entonces, a qué problemática nos enfrentamos en la pequeña empresa: hay un nivel muy bajo de planeación de capital humano, no tienen o improvisan cartas de descripción de puestos para diagnosticar las necesidades, desconocen las fuentes de abastecimiento idóneas para la necesidad latente.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza apuntes y un mapa conceptual del tema.

5.2. Reclutamiento y selección de capital humano

El capital humano y las empresas están involucradas en un continuo proceso de atracción mutua, de la misma manera como el capital humano atrae y selecciona a las empresas donde les gustaría trabajar, informándose y formando sus opiniones acerca de ellas; las empresas tratan de atraer capital humano para obtener informaciones de ellos para decidir si es idóneo para ser contratado.

El reclutamiento en las pequeñas empresas se considera la parte más importante para su funcionamiento porque representa el componente más significativo de los costos de producción, los nuevos retos a los que se enfrenta la pequeña empresa, como las elevados tasa de rotación, la necesidad de ser más flexible en el área de producción y, radicalmente, cuando se necesita reducir la fuerza laboral para abaratar costo y aumentar la productividad; esto obliga a que este procedimiento sea más flexible y eficaz.

Como ya sea expuesto anteriormente, la flexibilización no es realmente un problema para las pequeñas empresas, por su alto grado de adaptación debido a su propia naturaleza de tamaño.

Dentro de una nueva economía del conocimiento, las ideas se volvieron tan o más importantes que el capital físico de la empresa. Entonces, las pequeñas empresas son la meta de capital humano que requiere o prefiere trabajar con libertad de expresión y desempeño, tomando decisiones importantes, que sean oídas sus ideas y tomadas en cuenta, donde se tenga la oportunidad de movilidad a puestos más importantes en corto tiempo.

Tenemos en lo anterior un planteamiento sencillo del perfil del personal de las pequeñas empresas, donde el reclutamiento está basado en el principio de contratar a uno más, siempre y cuando el valor de la productividad marginal de este trabajador sea mayor que su costo de contratación y compensación; esto es tomar las decisiones basado en la relación productividad / costo.

El reclutamiento se enfrenta a la primera problemática, la de atraer capital humano con el perfil inicial general que requiere la empresa, que esté orientado, alineado o que tenga los valores semejantes a la filosofía de la empresa. El reclutamiento puede ser interno, teniendo como ventaja que conocemos al candidato, normalmente se usa para desarrollar y promover al candidato a un puesto superior vacante.

El reclutamiento externo es cuando se tiene una vacante y no tenemos capital humano interno que pudiera ocupar el puesto, entonces se recurre a fuentes como bolsas de trabajo, universidades, asociaciones u otros.

Otras problemáticas son: mantener índices de productividad en la fase de reclutamiento. Primer índice: el número total de reclutados entre el número de candidatos preescogidos para selección, y el de candidatos contratados. Se tiene también el manejo de los tiempos de reclutamiento, manejo y reducción de los costos de reclutamiento.

El reclutamiento interno maneja una problemática muy espacial, pues si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar el potencial de los trabajadores y su ambición,

teniendo esto un impacto negativo en la productividad de la empresa y, en algunos casos, hasta llegar al retiro por buscar la oportunidad fuera de ésta.

Por el otro lado de la moneda, dar una constante promoción de puestos a los trabajadores sin control o sólo por premiar desempeños, provoca que el capital humano esté en situaciones donde demuestre su incompetencia, por no haber pasado un periodo satisfactorio de aprendizaje de su anterior puesto.

Peor aún, cuando genera un conflicto de intereses, por parte del capital humano que no cuenta con las competencias necesarias para ascender, pero que tienen un alto grado de ambición, puede llevar a sofocar las capacidades de crecimiento de otros. La función de reclutamiento no es temporal, debe ser permanente dentro de la empresa. Las herramientas que utiliza son las siguientes:

- Manpower.
- Medios de comunicación masivas.
- Bolsas de trabajo.
- Ferias del empleo.
- Agencias de colocación.
- Chambatel.
- Internet (websites, e-mail).
- Instituciones educativas.
- Familiares o recomendados.
- Puerta a puerta en la calle.
- Otras empresas.

Por otro lado, la pequeña empresa deberá evaluar el potencial y la viabilidad del candidato para asegurar que la inversión reditúe suficientes ganancias a largo plazo. Lo anterior es llamado proceso de selección, donde el empresario deberá tener un método para evaluar y cuantificar ese potencial y la viabilidad de cada individuo, para poder comparar a todos y tomar las decisiones de contratación.

Frecuentemente, la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque esta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

El proceso de selección, por la naturaleza intangible de las potencialidades del individuo, puede llegar a ser altamente problemático; se podría evaluar el potencial en función de la productividad esperada, algunas veces predecible o tras no tanto.

¿Cómo volver lo intangible en tangible y evaluable? A través de la recolección de información del candidato, por ello el proceso está dividido en varias fases de lo sencillo y básico a lo complejo y complementario. Esta forma de organizar la recolección de datos permite al empresario de la pequeña empresa, o al candidato, parar el proceso sin generar más costos en tiempo y dinero.

La primera fase de recolección de información para su evaluación es a través de la solicitud de empleo, currículum vítae y documentación oficial, se revisa que cumpla con las necesidades básicas como escolaridad, edad, experiencia, y demás.

La entrevista es un procedimiento para obtener mayor profundidad de la información de la solicitud y el currículum vítae. Tiene varias etapas: la inicial, la realiza el responsable del reclutamiento para verificar el cumplimiento de las necesidades y requerimientos; la etapa de la entrevista con el jefe inmediato, que recaba información del candidato con referencia directa con el área y las funciones que ha de desempeñar. Se realiza una junta de consenso de candidatos, aquéllos que después de la entrevista se consideran idóneos, pasan a la siguiente fase.

La fase de las evaluaciones de conocimientos, habilidades mentales, emocionales, personalidad, exámenes de habilidades en el área de trabajo e intereses nos permite conocer sus capacidades, habilidades, velocidad, exactitud y comprensión.

La fase de los exámenes médicos o físicos, para confirmar que no existe ningún impedimento físico para realizar la labor que se está ofertando.

La última fase es la de las referencias personales, domiciliarias, familiares, penales y laborales. Esta fase no permite predecir el comportamiento futuro del candidato, obteniendo información del manejo del conflicto, responsabilidad y eficiencia anterior y comprobar la veracidad de la información.

Con todo lo anterior se puede medir el potencial del candidato para poder tomar una decisión de contratación. Entonces ¿cuál es la problemática para las pequeñas empresas? Que es un proceso fundamental e importante pero complejo y de alto costo.

Pocas son las pequeñas empresas que realizan el procedimiento tan exhaustivamente, lo dejan en manos de terceros y corren el riesgo de que éstos no conozcan o entiendan la importancia de ciertos valores, actitudes, conocimientos o experiencias presentes en el candidato.

Existe también la problemática de llevar a cabo un procedimiento de selección incompleto por no contar con personal que tenga disposición completa de tiempo para la función o por ser un proceso de alto costo o simplemente por no contar con personal capacitado para llevarlo a cabo.

La mejor estrategia para reducir el impacto de la selección inadecuada es el tradicional periodo de prueba, donde se recolectará información para comprobar si es el mejor candidato o no, para, luego que se hayan aclarado las dudas de riesgo, contratarlo permanentemente.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza un reporte de análisis de la lectura.

5.3 CONTRATACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Ya evaluada la potencialidad del capital humano, decidido que está en concordancia plena y total con las necesidades de la pequeña empresa, con la seguridad de que es factible tener una ganancia de largo plazo, se pasa a la fase de contratación, donde se presenta al candidato la oferta de trabajo y las condiciones de éste, como:

- Obligaciones.

- Responsabilidades.
- Jornadas de trabajo.
- Descansos legales.
- Salarios y remuneraciones.
- Principales políticas.
- Prestaciones.

Esta fase se define como la formalización de la relación de trabajo con apego a la ley para garantizar obligaciones y responsabilidades por ambas partes. La ley mexicana contempla tres tipos de contratos por su duración:

- Por tiempo indeterminado o indefinido.
- Para obra determinada.
- Por tiempo determinado o fijo.

Los contratos no permitidos por la ley son los contratos a prueba, definidos por los periodos de tiempo en el que el candidato demuestra sus competencias para el buen cumplimiento de las funciones en el puesto; los contratos de aprendizaje, que se celebran durante un tiempo de aprendizaje con una retribución inferior al salario mínimo; los contratos a menores de catorce años, pues se considera que el desarrollo físico e intelectual óptimo del capital humano para el cumplimiento de las funciones laborales es después de esa edad; los contrato verbales, ya que cualquier tipo de contrato se debe realizar por escrito.

Ante cualquier incumplimiento, la empresa se expone a una sanción o multa por parte de la autoridad laboral. El principal problema que se presenta en esta fase es la carencia total o parcial o de actualización del contrato, la causa puede ser debido a la falta de personal capacitado o la falta de proceso.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza un reporte de análisis de la lectura.

5.4 ORIENTACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

Una vez aceptado por ambas partes el contrato de relación laboral, inicia el proceso de inducción de la empresa, definida como el conjunto de actividades para guiar, orientar e integrar al capital humano a la empresa, a su departamento y a su puesto de trabajo.

Para ello, es importante otorgarle una serie de información básica de la empresa como su misión visión, objetivos, políticas y reglamentos, su historia y sus propósitos, con la intención clara de explicar la importancia del puesto para el cumplimiento de los objetivos.

La problemática que presenta esta pequeña pero importante fase es que el empresario considera más importante entregar el capital humano al puesto inmediatamente, que darle la inducción requerida, pues la ve como un gasto y no como una inversión; los errores producidos por la falta de la inducción se lo adjudica directamente a la incapacidad o nerviosismo presente en el capital humano, aceptando ese gasto como normal, sin analizar que los gastos por falta de inducción pueden ser más graves y presentarse a mediano y largo plazos.

La capacitación representa un gran reto, y cuando está mal abordada se convierte en un gran problema, pues la empresa presenta la necesidad continua de adaptarse al cambio. Pero hay un factor de ventaja en las pequeñas empresas: el hecho de convencer al empresario director de la importancia de invertir en capacitación para el cambio como elemento fundamental de la supervivencia del negocio, y con ello bajar esta política a toda la empresa sin la burocracia de las grandes estructuras.

La capacitación genera mayor productividad, el flujo de beneficios aumenta la productividad de la empresa, las ganancias de este flujo de la inversión en capacitación es mayor a los costos de la capacitación. Esta relación en las pequeñas empresas no se mide, por ello es difícil convencer de su importancia como estrategia empresarial; invertir en maquinaria y tecnología es de igual o de mayor importancia que invertir en capital humano, contratarlo, capacitarlo y desarrollarlo.

La capacitación se divide en general y especifica. La general se refiere a competencias que permiten elevar la productividad de la empresa y son utilizables para otras empresas; las competencias específicas cumplen la misma función pero sólo son utilizables para la empresa. En las pequeñas empresas se utiliza capacitación mixta de competencias genéricas y especificas. El perfil de salarios, la productividad y la rotación dependen de la capacitación.

El problema estriba en que el empresario no desea invertir en capacitación genérica, que desarrolla competencias que pueden ser transferibles a otra empresa, siente que corre el riego de que la inversión no sea rentable por la rotación del personal. Por ello, el capital humano paga para adquirir la capacitación genérica de dos maneras diferentes: la sufraga de manera directa por medio de programas escolares o lo adquiere en el trabajo a cambio de recibir una paga de su jornada más baja durante su periodo de entrenamiento.

Muy por el contrario sucede con la capacitación especifica, que aumenta la productividad de la empresa y no es transferible a otra, por ello la empresa está dispuesta a invertir en este tipo de capacitación, porque hay poca probabilidad de que el capital humano se retire de la empresa cuando recién recibe la capacitación o sin retribuir la inversión. Tiene la ventaja de reducir la rotación.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realizar un reporte de análisis de la lectura.

2. Investign un caso práctico del área de administración de capital humano en una pequeña empresa donde se presente su problemática y posibles soluciones, planteado en un archivo Power Point.

5.5. SISTEMA DE REMUNERACIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA

La compensación óptima de las pequeñas empresas es la remuneración o retribución monetaria y no monetaria del trabajo; el objetivo es organizar estructuras

efectivas de pago para elevar el rendimiento del trabajador. La remuneración puede ser de dos tipos: el tipo directo se refiere al salario directo, bonos e incentivos; la remuneración indirecta son las vacaciones, servicios y otras prestaciones.

La administración efectiva de la remuneración es la administración de un conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación, traducidos a retribuciones financieras, prestaciones y servicios que se otorga al capital humano como parte de la relación.

Durante la planeación del sistema de remuneraciones es importante fundamentarla en la competitividad externa y la equidad interna. El administrador tiene como objetivo lograr el equilibrio de estos dos factores, sin perder la productividad de la empresa, minimizando la rotación, aumentando el desempeño del capital humano, contratar capital humano más calificado, fomentar la capacitación y reducir los problemas laborales.

La segunda función es la de evaluar el puesto, describirlo y revaluarlo constantemente para asegurar la vigencia. Existen dos métodos para la evaluación del puesto, el método cuantitativo, donde se enlista un número de factores y tareas ponderados, con un valor en puntos cada uno, por orden de importancia; este método es muy usado en las grandes empresas, es costoso, fácil de aplicar y es visto por el capital humano como justo.

En las pequeñas empresas se utiliza con mayor frecuencia el método cualitativo, que es más simple, pues sólo se ordenan los puestos en función de su complejidad, no resulta costoso, pero desgraciadamente el capital humano lo considera una metodología arbitraria e injusta.

Finalmente la función es lograr un alto rendimiento por parte del capital humano, pero ¿cómo se logra? A partir de salario justo y equitativo, que las compensaciones motiven al capital humano, y que la evaluación sea justa, equitativa e informada, todo de acuerdo con sus rendimientos.

Un problema clásico es la discriminación femenina salarial por su condición sexual, otro es la toma la decisión de remunerar en un nivel más alto que el mercado, a largo plazo la productividad cae. Si la decisión es de pagar más a una parte del capital humano, la otra parte se sentirá desmotivada por el

sentimiento de injusticia;, por otro lado, si la administración es deficiente provoca rotación, poca productividad y descontento del capital humano con la gerencia.

La mejor estrategia es diseñar paquetes de compensaciones y beneficios adecuados a los desempeños, esto motiva a ser más productivos. Esta compensación está basada en producto (output-based), lo que logra hacer en la producción observada o la compensación basada en el insumo (input-based) en el tiempo y esfuerzo que necesita para realizar las funciones.

Dentro de los diferentes planes de compensación, se tienen los pagos por unidad de producción, muy usada por las pequeñas empresas de maquila, asi como las comisiones, las regalías, los aumentos de sueldo, los ascensos, los bonos y aguinaldos, la participación de utilidades y torneos.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza apuntes y un mapa conceptual del tema.

2. Realiza un reporte de la lectura analizada.

AUTOEVALUACIÓN

I. Contesta los siguientes preguntas

1.	¿Quién es él responsable de evaluar las necesidades de capital humano?	
2.	¿Desde tu punto d vista por qué consideras el cooperativismo como una estrategia importante para la pequeña empresa?	
3.	¿Cuál es el objetivo de la administración de capital humano o recursos humanos?	
4.	¿Cuáles son los procesos más importantes en la administración y gestión de capital humano?	
5.	¿por qué motivo los procesos en la empresa cambian?	

II. Relaciona ambas columnas escribiendo en el paréntesis de la izquierda la letra que corresponda.

1 ( )	Las funciones de la administración del capital humano deben ser:	El reclutamiento de las pequeñas empresas
2 ( )	Qué es el diagnóstico de las necesidades del capital humano.	Interno y externo
3 ( )	Se considera la parte más importante para el funcionamiento de las pequeñas empresas.	De forma detallada como las de ventas y producción, formulando objetivos, políticas funcionales
4 ( )	Cuáles son los dos tipos de reclutamiento.	Como la recolección y análisis de datos para evaluar el problema
5 ( )	A qué se refiere el reclutamiento externo.	Cuando se tiene una vacante y no tenemos capital humano interno que pudiera ocupar el puesto, entonces se recurre a fuentes y bolsas de trabajo

III. Enicerra en un círculo la respuesta correcta.

1. ¿Cuáles son las ventajas del reclutamiento interno?

a) Más producción

b) Mejor organización

c) Que se conoce al candidato

2. ¿Cuáles son las herramientas utilizadas para reclutar?

a) Feria de trabajo

b) Escuelas

c) Caminar

3. ¿A qué se le llama proceso de selección?

a) Evaluar el potencial y la viabilidad del candidato

b) Evaluar el grado de laboriosidad del candidato

c) Evaluar sus conocidos y determinar quién es apto para el puesto

4. ¿Cuáles son los requisitos para la recolección de información de un candidato?

a) El buen vestir

b) Currículum vítae, solicitud y documentación oficial

c) Sus expresiones

5. ¿Cuáles son los métodos para la evaluación de puestos?

a) Evaluación de su mal desempeño

b) El método cuantitativo y cualitativo

c) Evaluación laboral

IV: Completa con la palabra correcta los siguientes cuestionamientos.

1. La _______________ efectiva de la ________________ es la administración de un conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación, traducidos a retribuciones financieras, prestaciones y servicios que se otorgan al capital humano como parte de la relación.

2..La capacitación se divide en ______________________y ____________.

3. La ____________________ es un procedimiento para obtener mayor profundidad de la información de la solicitud y el currículum vítae.

4. La remuneración puede ser de dos tipos: ____________________ e ________________.

5. El objetivo de la administración de _____________ ____________________ es maximizar los beneficios de las relaciones de trabajo de la empresa.

RESPUESTAS

1, El jefe inmedito y el titular del área de recursos humanos
2. Varias opciones
3. Es maximizar los beneficios de las relaciones de trabajo de las empresas
4. Reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo, evaluación, administración de sueldos y salarios, despidos
5. Para que la empresa sobrevive, compita y funciones

Correspondencia

1.	C
2.	D
3.	A
4.	B
5.	E

Opción múltiple

1. C
2. A
3. A
4. B
5. B

Completar

1. ADMINISTRACIÓN, REMUNERACIÓN
2. GENERAL Y ESPECIFICA
3. ENTREVISTA
4.. DIRECTA E INDIRECTA
5.. CAPITAL HUMANO

UNIDAD 6

FINANCIAMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

OBJETIVO:

El estudiante será capaz de definir los principales problemas que se presentan en el financiamiento y fuentes de capital de las pequeñas empresas para identificar las principales estrategias de solución.

TEMARIO

6.1 FINANCIAMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA
6.2 FUENTES DE CAPITAL PARA LA PEQUEÑA EMPRESA
6.3 REGISTROS Y REPORTES DE NEGOCIO
6.4 PRESUPUESTO, CONTROL DE GASTOS Y PREDICCIÓN

MAPA CONCEPTUAL

PROCESOS BÁSICOS FINANCIAMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

- FINANCIAMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA
- FUENTES DE CAPITAL PARA LA PEQUEÑA EMPRESA
- REGISTROS Y REPORTES DE NEGOCIO
- PRESUPUESTO Y CONTROL DE GASTOS Y PREDICCIÓN

INTRODUCCIÓN

El financiamiento es visto por diversos modelos para el desarrollo de las pequeñas empresas como uno de los pilares importantes para detonar el crecimiento de la nación.

Por tal razón, en esta unidad se presentan las definiciones básicas y los principales problemas a los que se enfrentan las pequeñas empresas al buscar fuentes de capital o solicitar financiamiento. La relación que existe entre el financiamiento y los registros y reportes del negocio, así como los presupuestos y control de gastos y predicciones.

6.1. Financiamiento de la pequeña empresa

Hoy en día es irrefutable la función vital que cumplen las pequeñas empresas en el desarrollo sustentable y sostenible de la mayor parte de las economías mundiales.

Son detonantes de crecimiento y fuentes importantes de empleo en países de fuerte economía como Japón o Alemania, por citar sólo algunos ejemplos, o de economías en vías de desarrollo como México o los países latinoamericanos.

Sin embargo, la sobrevivencia y el crecimiento de las pequeñas empresas están limitados por ciertos recursos, sobre todo el financiero. La evolución de las pequeñas empresas debe ser coherente con el dinamismo de esta clase de establecimientos.

El fácil acceso a diferentes tipos de recursos es de vital importancia para el crecimiento de las pequeñas empresas. Es posible reconocer tres recursos importantes:

- El financiamiento.
- El trabajo y liderazgos calificados.
- La tecnología.

Es importante entender la relación entre prestamistas y prestatarios. Se define al prestamista como la persona jurídica que proporciona recursos para que sean usados temporalmente a un prestatario, y que éste lo restituya con un remanente de ganancia; el prestatario se conoce como el que toma recursos a préstamo.

El equilibrio de su relación depende de la información del mercado de crédito, y ésta modifica tanto los incentivos como las conductas de ambos, esto afecta al desarrollo de las pequeñas empresas y su relación con los sistemas de financiamiento.

De los grandes problemas que se presentan el mayor es el acceso al crédito, posteriormente su asignación, otro son las condiciones de encarecimiento en que se ofrecen a las pequeñas empresas, al punto de imposibilitar el desarrollo de los proyectos de inversión. Esto afecta la conducta

de los empresarios y de los sistemas de préstamo, lo que trae como consecuencia la racionalización de préstamos a las pequeñas empresas,

El suministro de financiamiento eficiente y efectivo ha sido reconocido como una factor clave, para asegurar que las pequeñas empresas con potencial de crecimiento comprobable con evidencias informativas, puedan expandirse y ser más competitivas.

Por lo tanto, se puede afirmar que la relación entre financiamiento y crecimiento es directamente proporcional, hasta el grado de inhibir el crecimiento por falta de financiamiento.

Las dificultades de acceso al crédito no se refieren simplemente al hecho de que algunas firmas no puedan obtener fondos a través del sistema financiero, de hecho cabría esperar que si esto se solucionara, no todos los proyectos serían automáticamente financiados.

Las dificultades genuinas ocurren en las situaciones en las cuales un proyecto que es viable y rentable a la tasa de interés prevaleciente no es llevado a cabo (o es restringido) porque la firma no obtiene fondos del mercado.

Según el origen, los recursos financieros se pueden agrupar en dos grandes categorías:

- Financiamiento interno.
- Financiamiento externo.

El financiamiento interno, también llamado autofinanciamiento, son aquellos recursos que la propia empresa genera a partir de la reinversión de utilidades, sin tener que acudir a mercados financieros. La problemática es que está definido como extremadamente frágil.

El financiamiento externo son los recursos financieros que la pequeña empresa obtiene del exterior en forma de préstamos a plazos, acudiendo al mercado financiero de crédito formal o informal.

El mercado financiero tiene dos submercados: el mercado de dinero y el mercado de capitales. El mercado de dinero es en el que se llevan a cabo operaciones de corto plazo sin muchas restricciones, se negocian activos de gran liquidez en los bancos y los mercados informales. El mercado de capitales

es el lugar dónde se concertaran las operaciones de largo plazo, que presentan mayor dificultad de acceso, pero en compensación ofrecen una menor tasa de financiamiento y mayor plazo.

Existe otra complejidad que causa problemas y se explica de la siguiente manera: Si los precios no necesariamente representan los beneficios marginales del comprador, ni los costos marginales del vendedor, entonces cualquier conclusión que se haga acerca del equilibrio del mercado deberá ser analizada con mayor profundidad, ya que la información emanada de una empresa en su exterior, carece de correspondencia exacta con la empresa misma.

Entonces, esta asimetría en la información es la principal causa de imperfección en el mercado financiero. A continuación se analizan los tres problemas surgidos de la asimetría de la información:

- La selección adversa. Consiste en que las partes contratantes desconocen información y desean conocerla, pero conocerla implica un costo para el contratante, lo que provoca incertidumbre de mercado o de información imperfecta, debido a que los contratantes idóneos son tratados en iguales condiciones a los menos deseables, y más importante aún, es que los contratantes no pueden discernir entre los contratos buenos o malos para la empresa.
- Riesgo moral. Cuando el valor de una contratación puede ser afectada por la otra parte, sea por desconocimiento de una de las partes, por acciones ocultas o por no querer correr el riesgo.
- Las señales. Es la trasmisión de información de la empresa por vías no formales, para que sus características y su empresario sean reconocidas y validadas en la obtención de un crédito.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza apuntes y un mapa conceptual del tema.

2. Elabora un reporte de análisis de la lectura.

3. Investiga un caso práctico del área financiera o contable de una pequeña empresa donde se presente su problemática y soluciones, planteado en un archivo Power Point.

6.2. Fuentes de capital para la pequeña empresa

La evidencia provista para Argentina por la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, en 1996, en su estudio sobre PYME, determinó que las principales fuentes de financiamiento en orden de importancia son:

- El aporte de socios.
- El crédito bancario o financiero local.
- El crédito del exterior.
- El financiamiento de proveedores.
- La reinversión de utilidades.

Para la obtención del capital necesario para emprender el negocio es importante, antes de arrancar operaciones, evaluar la cantidad de capital necesaria como inversión inicial para arrancar y sostener a la empresa durante los primeros tres a seis meses de vida. Esto incluye:

- Cojín financiero.
- Pago de nómina.
- Pago a proveedores.
- Pago de préstamos.
- Pago de gastos de operación
- Pago de gastos de operación invisibles como:
  - *a*. Seguros
  - *b*. Depósitos
  - *c*. Fianzas
  - *d*. Cuotas de permisos
  - *e*. Estimados de impuestos, etc.
- Necesidades financieras personales del empresario como salario o como privilegio de retiro.

Cuando ya se tiene el estimado en función de la proyección de ventas de la empresa y su ubicación, pasamos a revisar cuáles pueden ser las fuentes de capital idóneo para la naturaleza y giro del negocio.

En México, Nacional Financiera, banca mexicana de desarrollo dedicada a la capacitación y prestación económica de PYME con el apoyo de gobierno federal, nos informa que se pueden considerar diversas fuentes de capital para obtener financiamiento para la pequeña empresa, como:

- Inversionistas. Su característica es que no se devuelve el dinero, ni se les paga intereses, pero se convierten en copartícipes de la empresa.
- Préstamos. Su característica es que se adquiere la obligación de regresar el capital más intereses, pero no se trasfiere la propiedad al prestamista.

Para determinar el equilibrio entre el capital de deuda, también llamado el dinero prestado, y el capital de participación, también conocido como dinero invertido, es importante considerar dos factores:

- Si no se puede pagar el préstamo, es muy fácil ser forzado a la bancarrota.
- El capital de inversión aparentemente se visualiza como de menor riesgo, pero lleva inmersa la problemática de control. Debido a que a mayor capital de inversión es mayor el derecho de los inversionistas de intervenir en la administración de la empresa, la problemática estriba en que no hay una estructura y normatividad para la actividad de intervención de los accionistas en las pequeñas empresas.

Las fuentes de capital se clasifican de la siguiente manera:

- Uno mismo. Depende de la cantidad de ahorro o patrimonio que se tenga en inversiones o propiedades. En las pequeñas empresas los inversionistas o prestamistas solicitan que el empresario comparta el riego del negocio con su patrimonio. No es buena estrategia arrancar la empresa sólo con capital propio, es mejor solicitar un financiamiento y el dinero personal dejarlo como colateral para futuras necesidades de préstamo para proyectos de inversión. Esto nos permite incrementar el nivel de crédito al que puede acceder la empresa, sin olvidar que el interés pagado por el préstamo es deducible de impuestos, así los préstamos se consideran sin costo.

- De la familia y amigos en forma de préstamo o inversión. El mayor riesgo estriba en la afectación, desgaste o incluso, en un caso extremo, la pérdida de las relaciones personales o comerciales; por ello, es importante tomar precauciones por escrito de las condiciones como duración, intereses, fechas y formas de pago, si hablamos de préstamo, pero si hablamos de inversionista familiar se debe dejar en claro la injerencia que tiene el nuevo inversionista en la administración, si se tiene el derecho de revertir la operación y comprar su participación en la empresa y cómo se distribuirán las utilidades.
- La venta de acciones (representan propiedad de la empresa) o bonos (que representan deuda) es una opción exclusiva de las corporaciones para obtener capital. La corporación es una entidad constituida en forma legal y separada de sus accionistas, con permisos y acta constitutiva.

  Tiene permitido realizar todo tipo de transacciones según lo permitan las leyes de cada país. Una corporación tiene el poder y la autoridad legal de comprar y utilizar bienes raíces, así como contratar personal, demandar y ser demandada con su propio nombre. En términos generales, una corporación tiene permitido realizar todo tipo de transacciones según lo permitan las leyes de cada país

  En Estados Unidos es muy común la estructura de corporaciones por parte de las pequeñas empresas para acceder a este beneficio de financiamiento a través de las microcapitalizaciones. Su problemática estriba en la constante actividad fraudulenta que se presenta en el mercado extrabursátil, debido a que las pequeñas empresas no presentan información económica de la empresa y mucho menos publican sus estados financieros, bloqueando con ello el conocimiento de su administración, productos, servicios y finanzas para la toma de decisiones de los inversionistas.

  En otras ocasiones se publica información no financiera, no verídica, que hace reaccionar al mercado en la compra de acciones pero sin fundamento real de la empresa. Lo anteriormente tratado es de alto riesgo para el inversor.

- Los bancos como fuente importante de préstamo de capital. La problemática estriba en que el empresario de las pequeñas empresas desconoce los factores y cómo evaluar a las instituciones de crédito que mejor le convengan por su giro, tamaño y necesidades.

  Por su parte, el banco evalúa a las pequeñas empresas a través de seis factores llamados las 6"C" del crédito: "Capital, colateral, capacidad, carácter, cobertura y circunstancias".[10] El empresario necesita saber cuánto necesita de capital y qué porcentaje es de inversión personal, determinar qué activos posee que puedan ser utilizados como colaterales al préstamo. El banco verifica reputación y experiencia del empresario para determinar la capacidad de apago y el carácter de éste, se estudia a su competencia, nivel de demanda del consumidor y el medio ambiente económico en el que está inmersa la pequeña empresa.
- Por último, tenemos las asociaciones de ahorro y préstamo, cuya ventaja es que otorgan préstamos de largo plazo o a través de préstamos indirectos de hipoteca, su desventaja es que cambian a ser personales y no comerciales.

Para decidir la fuente financiera idónea para la pequeña empresa es necesario saber en qué se va a utilizar el dinero, si se utiliza para la compra de maquinaria, equipo o inventarios es preferible los largos plazos y para pagar gastos de operación serán a plazos de un año o menos, y el nivel de propiedad que se desea retener.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza un reporte de análisis de la lectura.

6.3 Registros y reportes de negocio

Las pequeñas empresas tienen la necesidad constante de tomar decisiones de los recursos de la organización para obtener el mayor beneficio. La herramienta que nos auxilia en esta tarea es la contabilidad, definida como un proceso que

[10] Nacional Financiera (2008) Fuente: www.nafin.com/portalnf/content/herramientas-de-negocio /fundamentos-de-negocio/obtencion-del-capital.html, México, 2008.

otorga reportes con información ordenada para el control de cualquier área de la empresa y la toma de decisiones. Este proceso consta de varias etapas:

La sistematización de libros, definida como la compilación y registro sistemático de las transacciones financieras en los libros contables, diario y mayor, expresadas en documentos como los cheques de banco, las facturas extendidas y las facturas pagadas.

En el libro diario se reflejan todas las transacciones realizadas por la empresa y constituye un punto de partida del sistema contable de doble entrada. Esto quiere decir que toda transacción dentro de la pequeña tiene un doble efecto que debe ser registrado con todo cuidado y claridad; por ejemplo, si se compra de contado el terreno junto al negocio porque al dueño le urge venderlo y lo da casi a la mitad de su valor real, se evalúa la compra y se considera su adquisición como estratégica, para que en un corto plazo se ponga un estacionamiento y un área de juego, que atraerá más clientela, entonces contablemente la transacción comercial es la compra de un terreno, que tiene un doble efecto contable: primero se tiene que registrar como un aumento de activo, pero, al mismo tiempo, representa una disminución en bancos porque se pagó el mismo día al contado con un cheque y esto representa una disminución del dinero disponible.

Explicando un poco más a fondo, tenemos que por ello, toda transacción tiene una doble dimensión; la primera, el debe (que aparece a la izquierda) y, la segunda, el haber (que aparece a la derecha). Entonces, cada transacción debe tener un registro en cada una de ellas, para tener bien balanceada la estructura contable de la empresa y tenerla actualizada día a día.

Para el registro en el libro mayor se toman los registros del libro diario y se reflejan las transacciones que afectan a las distintas partidas contables, por ejemplo, caja, bancos, clientes, proveedores, entre otras. En cada cuenta aparecen los débitos a la izquierda y los créditos a la derecha, de tal forma que el saldo, es decir el crédito o el débito neto de cada cuenta, pueden calcularse con facilidad.

Luego se procede a obtener saldos de cada cuenta o partida contable, determinando si es saldo deudor o acreedor, donde la suma de todos los saldos deudores debe ser igual a la suma de todos los saldos acreedores pero con signos contrarios.

Con esta actividad se finaliza con la etapa de registro; el proceso contable consta de otras cuatro etapas: el ajuste de cuentas para destacar hechos económicos, el balance de comprobación de saldos, estado de pérdidas y ganancias y, finalmente, el cierre de cuentas anuales; todo ello da como resultado reportes, también llamados estados financieros del negocio, el balance general, también conocido como estado de situación financiera, estados de variación en el capital contable, estados de cambio de la variación financiera, que nos permitirán la:

- Evaluación de la rentabilidad.
- Evaluación de la posición financiera, que incluye su solvencia y liquidez.
- Evaluación de la capacidad financiera de crecimiento.
- Evaluación del flujo de fondos.

Existen otro tipo de registros no menos importantes para el negocio y que deben ser considerados para obtener mucho mayor y más eficiente información para la toma de decisiones y control, como los registros de bienes de la producción, registro de nómina, registro de las devoluciones y rebajas en ventas, registro de comprobantes y registro de cheques.

¿Cuál es la importancia de llevar dentro de la empresa registros actualizados y veraces de la actividad de la empresa? Los libros contienen los registros de las operaciones de la empresa de forma metódica y ordenada, su función primaria es la de entregarle información al empresario para la toma de decisiones y el control del negocio; la segunda función es la de comprobar en cualquier momento el resultado de las actividades y la situación financiera de la empresa, y una tercera función es la utilización por parte de la legislación mexicana como un medio de control para establecer las obligaciones de la empresa.

Entonces, el registro de las transacciones financieras de la empresa en libros se convierte en una obligación a través de los artículos 28 del Código

Fiscal Federal y el 34 del Código de Comercio, figurando como los principales el libro diario, libro mayor y el de inventarios o balances.

La pequeña empresa podrá cumplir con la obligación presentando registros manuales, mecanizados como electrónicos.

En la actualidad ya existen plataformas contables electrónicas especializadas para el manejo de la contabilidad general de las pequeñas empresas donde ofrecen información y control de las transacciones del negocio, el control de clientes, empleados y proveedores por medio del módulo de expedientes, control de inventarios y una sección de análisis gerencial y de gestión como centros de costos, que le permiten tener estados de resultados por cada actividad y tenga acceso a ayuda. Ya existen programas en la red de descarga gratis, como ejemplo estáa el programa de gestión de PYME de unión PYME, PYME SA.

A manera de conclusión, se retomará el tema de lo que necesita las pequeñas empresas para que las entidades de crédito las financien. Lo primero que le solicitan es que conteste claramente las siguientes preguntas:

- ¿En qué va a invertir, cuánto dinero requiere y de qué manera?
- ¿Cuándo y cómo devolverá el dinero prestado o capital recibido?

Para ello es necesario comprobar la información entregada con los registros contables al día y de manera ordenada y correcta. Ésta nos proporciona el volumen de ingresos, costos, obligaciones de pago, la periodicidad de cobros. Esta información se considera como una excelente herramienta de gestión que le permitirá determinar su propio rumbo para poder contestar cuándo y cómo devolverá el dinero prestado.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza un reporte de análisis de la lectura.

6.4 Presupuesto, control de gastos y predicción

Otro de los elementos importantes para la toma de decisiones de un empresario de la pequeña empresa en su administración es el presupuesto, porque el

objetivo fundamental de las pequeñas empresas es la generación de ingresos, regulando los gastos.

Los presupuestos se presentan de varias formas de elaboración en cuanto a presentación y detalles. Debe ser una de las primeras actividades a realizar cuando se configura una nueva empresa.

Su importancia es alta debido a que nos permite corregir desviaciones, comparando el presupuesto con la información real registrada en un periodo de tiempo.

Lo recomendable, incluso para la pequeña empresa, es elaborar presupuestos anuales con revisiones trimestrales y hasta mensuales, para corregir desviaciones de manera más oportuna y detectar posibles superávit para tomar decisiones oportunas para nuevas inversiones.

Uno de los problemas a los que se enfrentan las pequeñas empresas, en la administración de los presupuestos, es la falta de conocimiento o asesoría para el diseño de presupuestos adecuados al negocio o cuando se tienen, se adquiere la inflexibilidad en su manejo por querer cumplir a carta cabal lo presupuestado, por no considerar que hay aspectos que no incluye el presupuesto que pueden modificar las actividades de la empresa y hasta el presupuesto mismo como el clima organizacional o la satisfacción del cliente.

La manera más sencilla y eficiente para elaborar un presupuesto, es a partir del plan de negocios; en caso de no tenerlo cualquier documento financiero del negocio es de utilidad, así como la planeación estratégica. Lo principal a considerar son los ingresos y egresos, o sea, lo que entra y sale del negocio. Otra de las problemáticas es “la dificultad para calcular y subdividir cada una de rubros de ingresos y egresos”.[11]

Una de las funciones del presupuesto es el control de gastos, importante, pero insuficiente; actualmente se necesita tener sistemas, procesos, herramientas, actividades empresariales fundamentadas en valores que moldeen la cultura de la empresa para el control de gastos.

---

[11] www.consultoria-pyme.com/55-1-Presupuestos.html, México, 2010.

¿Por qué hablar de cultura? Porque la cultura en la empresa es un conjunto de creencias, costumbres, tradiciones y valores que conducen y regulan las actividades de la empresa. Entonces, es ideal que las pequeñas empresas nazcan con una cultura a través del fundador o director.

Uno de los principales valores que permiten tomar decisiones razonadas de los gastos y costos es la austeridad, definida como un valor universal de rechazar o rehusar lo innecesario, simple pero complejo a la vez. Cada acción que se toma debe pasar el filtro del costo o gasto que se realizará, luego determinar si es necesario o no; cuando es innecesario, se rechaza.

Ya hablamos de cultura y de austeridad, va el turno de control de gastos, que se definirá como el monitoreo continuo de los procesos de la empresa para realizarlos cada vez mejor y con menos insumos de recursos y esfuerzos.

¿Para qué controlar los gastos?, ¿para minimizar gastos por minimizarlos?, ¿sólo por obsesión, creyendo que esto es ser un excelente director, o para utilizar los recursos de una manera razonada, en aquellas actividades que otorguen un mayor beneficio? El principio es obtener mayores y mejores resultados con menos esfuerzo humano y de recursos. Se evalúan varias opciones, determinando la mejor o la más rentable. La regla es sencilla y directa: el beneficio debe ser siempre mayor al costo. Entonces, llegamos al enfoque del costo/beneficio.

Fusionando lo anterior, se llega a la conclusión de que las pequeñas empresas pueden y deben tener una cultura de austeridad-costo-beneficio para el control de gastos, orientados a la anticipación. Esta cultura está fundamentada en la mejora continua, es la guía reguladora de la forma de actuar de todos en la empresa y que permitirá mejorar su rentabilidad enfocándonos en el cliente.

En el párrafo anterior se dijo la frase “orientados a la anticipación”, ésta se define como la capacidad del capital humano de una empresa de poder visualizar con antelación escenarios futuros que puedan impactar positiva o negativamente a la empresa, y que toman decisiones oportunas para

aprovechar el impacto positivo o para rechazar, defenderse, contrarrestar o enfrentar el impacto negativo.

En el ámbito empresarial se utilizan las técnicas de pronóstico para estimar con anticipación el valor de una variable, para mejorar la planeación, para disminuir la incertidumbre, fundamentándolo en un análisis de información o datos. Estas estimaciones se plasman como guía de acción en los presupuestos.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza un reporte de análisis de la lectura.

2. Investiga un caso práctico de los principales problemas que se presentan en el área de contabilidad de una pequeña empresa y cómo influyen en la obtención de financiamientos, planteado en un archivo Power Point.

AUTOEVALUACIÓN

I. Contesta las siguiente preguntas

1.	¿Cuáles son los factores de vital importancia para el crecimiento de la spequeñas empresas?	
2.	¿Define el concepto de prestamista?	
3.	¿El suministro de financiamiento eficiente y efectivo ha sido reconocido como un factor de éxito o fracaso?.	
4.	¿Defina el concepto de financiamiento interno o autofinanciamiento?	
5.	¿Defina el concepto de financiamiento externo?	

II. Relaciona ambas columnas escribiendo en el paréntesis de la izquierda la letra que corresponda.

1 ( )	Se llevan a cabo operaciones de corto plazo sin muchas restricciones, en ellas se negocian activos de gran liquidez en los bancos y los mercados informales.	A Mercado de capitales
2 ( )	Lugar donde se concertan las operaciones de largo plazo; presenta mayor dificultad de acceso pero en compensación ofrece menor tasa de financiamiento y mayor plazo.	B Inversionista
3 ( )	Su característica es que no se devuelve el dinero, ni se le paga intereses, pero se convierte en coparticipe de la empresa.	C Ventas de acciones
4 ( )	Su característica es que se adquiere la obligación de regresar el capital más intereses, pero no se trasfiere la propiedad al prestamista.	D Mercado de dinero
5 ( )	Representan propiedad de la empresa o bonos (que representan deuda).	E Préstamos

III. Encierra en un círculo la respuesta correcta.

1. Es la compilación y registro sistemático de las transacciones financieras en los libros contables.
   - A La sistematización de libros
   - B Biblioteca virtual
   - C El auge de internet
   - D Compendio de apuntes financieros

2. ¿Qué se evalúa con estas compilaciones?
   - A Evaluación de la rentabilidad
   - B Evaluación de la posición financiera, que incluye su solvencia y liquidez
   - C Evaluación de la capacidad financiera de crecimiento
   - D Evaluación del flujo de fondos

3. ¿A través de que artículos se vuelve obligación presentar estados financieros?
   - A 1 y 3 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
   - B 34 y 23 de la ley agraria
   - C 28 del Código Fiscal Federal y el 34 del Código de Comercio
   - D Ley del Impuesto Sobre la Renta

4. ¿Cuál es la importancia de llevar dentro de la empresa registros actualizados y veraces de la actividad de la empresa?
   - A Entregarle información al empresario para la toma de decisiones y el control del negocio
   - B Comprobar en cualquier momento el resultado de las actividades y la situación financiera de la empresa
   - C Medio de control para establecer las obligaciones de la empresa
   - D Todas las demás

5. Es un elemento indispensable en la administración de la PYME.

A Presupuesto

B Calidad

C Cantidad

D Inflación

IV. Completa los siguientes enunciados.

1. Las pequeñas empresas tienen la necesidad constante de tomar decisiones acerca de los recursos de la organización, para obtener __________________ beneficio.

2. La sistematización de ______________, es definida como la compilación y registro sistemático de las transacciones financieras en los libros contables, diario y mayor.

3. Toda transacción en el registro contable tiene una doble dimensión: el __________ y el _____________.

4. Existen otros tipos de registros no menos importantes para el negocio y que deben ser considerados para obtener mucho mayor y más eficiente información para la toma de decisiones y control, como: registros de _____________ de la __________________________.

5. Uno de los problemas a los que se enfrenta la pequeña empresa, en la administración de los presupuestos, es la ______________ de ________________.

RESPUESTAS

1. El financiamiento, el trabajo calificado, el liderazgo y la tecnología.
1. Es la persona jurídica que proporciona recursos para que sean usados temporalmente a un prestatario, y que éste lo restituya con un remanente de ganancia
2. Éxito
3. Son aquellos recursos que la propia empresa genera, a partir de la reinversión de utilidades, sin tener que acudir a mercados financieros.
4. Son los recursos financieros que la pequeña empresa obtiene en forma de préstamos a plazos, acudiendo al mercado financiero de crédito formal o informal.

Correspondencia

6. D
7. A
8. B
9. E

Opción múltiple

11. A
12. D
13. C
14. D
15. A
16. MAYOR
17. LIBROS
18. DEBE, HABER
19. BIENES, PRODUCCIÓN
20. FALTA, CONOCIMIENTO

UNIDAD 7

CONTROL FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO DE REGISTROS Y CRÉDITOS

OBJETIVO:

El estudiante será capaz de definir los principales problemas que se presentan en el control financiero y administrativo de registros y créditos en las pequeñas empresas para identificar las principales estrategias de solución.

TEMARIO

7.1 REGISTROS Y CONTABILIDAD

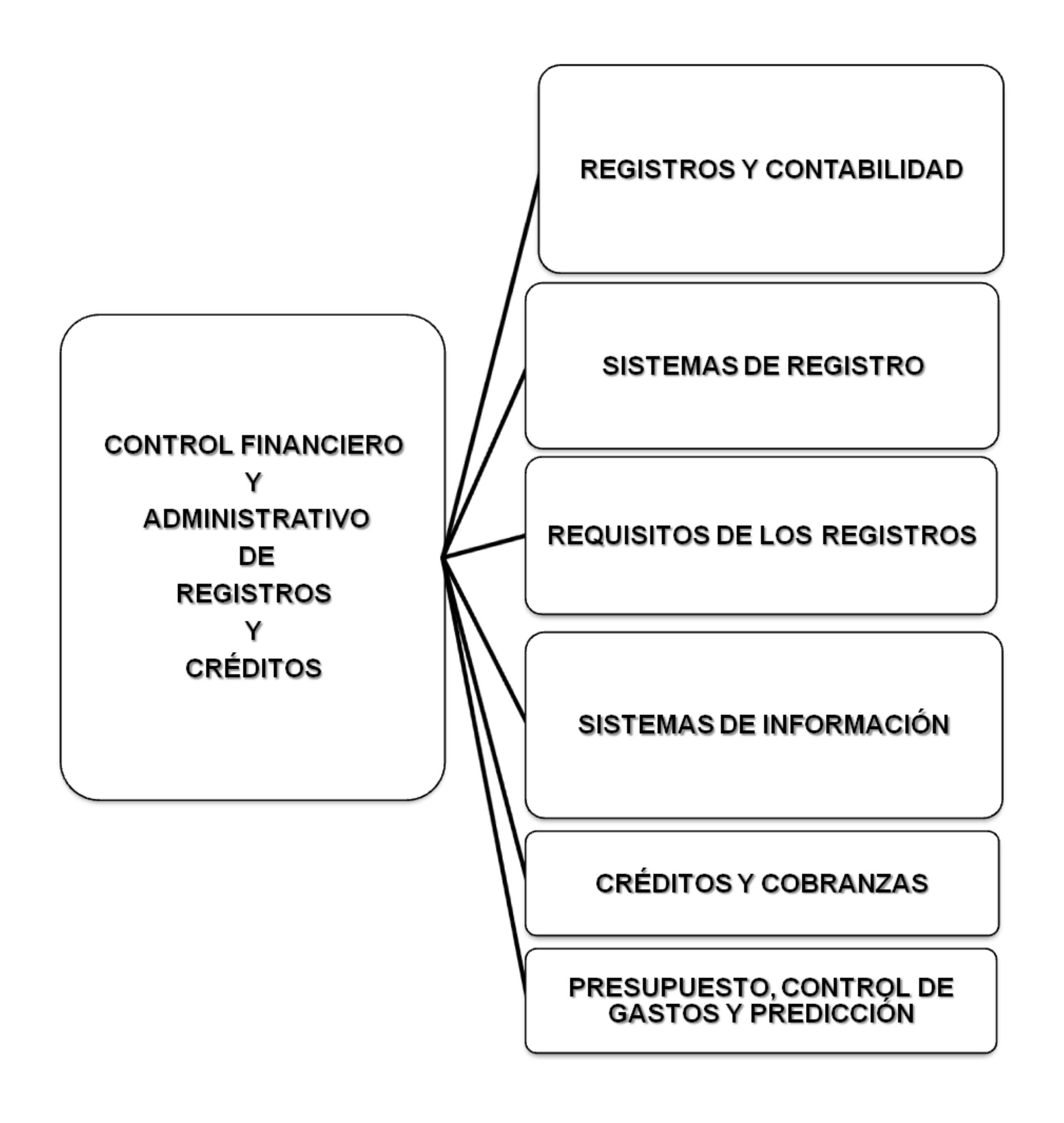
7.2 SISTEMAS DE REGISTROS

7.3 REQUISITOS DE LOS REGISTROS

7.4 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

7.5 CRÉDITO Y COBRANZA

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

El control es una de las funciones del proceso administrativo que evalúa el rendimiento de la empresa, ajustando lo real con lo proyectado; para poder evaluar es indispensable tener información veraz, oportuna y ordenada.

Para ello, la pequeña empresa tiene la necesidad de llevar a cabo registros de información estadística de procesos y financiera, a través de un sistema de información para poder tomar decisiones oportunas y eficientes en varios rubros de la empresa, pero sobre todo el área de crédito y cobranza.

En la presente unidad se abordarán estos temas y las principales problemáticas a las que se enfrentan.

7.1. Registros y contabilidad

Dentro de las pequeñas empresas debe predominar el profesionalismo ante la improvisación. Las características que distinguen al profesional son las competencias que maneja y desarrolla para poder resolver los problemas con un desempeño ético responsable y comprometido, con él, con los demás y con la sociedad.

En el rubro de las competencias, la que enmarca toda la función del pequeño empresario es la de administrar, que lleva inmersa subfunciones como planear, integrar, organizar, dirigir y controlar, buscando mejorar la empresa para la sobrevivencia o para su desarrollo.

En anteriores capítulos se ha hablado de la planeación estratégica, de las formas de integrar a su personal, de las formas de organizar la planta productiva, así como de la importancia de la personalidad del líder empresario de las pequeñas empresas para dirigirlas.

En esta unidad se habla de la fase del control, entendido desde la perspectiva de la verificación de los resultados contrastándolos con los objetivos planteados y el control de gastos, con la finalidad de señalar las debilidades y errores a través de indicadores, patrones o estándares de manera cuantitativa para medir, evaluar y corregir desviaciones e impedir su repetición.

El primer paso para implantar controles es establecer de manera clara y concreta políticas de acción encaminadas a cumplir con las necesidades internas y, posteriormente, hacer frente a las obligaciones externas, como las fiscales de acuerdo con la ley.

Esto quiere decir que la función de planear es precedente, es la base y guía del control. Si se planea deficientemente, los objetivos, estrategias y las políticas, entonces el control será deficiente; pero si la planeación es de calidad, entonces el control será de mayor seguridad y confiabilidad.

Los elementos de control son la calidad, la cantidad, el uso de tiempo y los costos; éstos deben estar presentes en el diseño de controles internos de la pequeña empresa, lo cual debe enfocarse desde la perspectiva del proceso administrativo, para lograr detectar áreas de peligro con mayor rapidez y oportunidad.

El control se puede llevar a cabo a partir de controles generales como el balance general o el estado de resultados. Es aquí donde se presenta la mayor dificultad de las pequeñas empresas: el balance general y el estado de resultados se realizan a partir de estimados, no con datos y registros reales, porque no los usan como herramientas de control, su uso en la pequeña empresa es sólo para fines fiscales o de crédito.

El control también se puede realizar a través de presupuestos donde se controlan básicamente costos, gatos e inventarios o a través de las auditorías, procedimiento de carácter eventual que puede revisar a toda la empresa o sólo aquellas áreas definidas o consideradas por presentar algún indicador que enciende el foco rojo al no estar cumpliendo los objetivos planeados.

Estas herramientas de control permitirán medir y evaluar las principales funciones de administración de la pequeña empresa, por ejemplo:

- Ventas: volumen de venta, indicador de satisfacción del cliente en cuanto al servicio de ventas, visitas por día del vendedor, indicador de costo beneficio de la promoción y publicidad, flujo de información.
- Producción: indicador de número de artículos totales vs. demanda satisfecha, requisiciones de materiales, indicadores o estándares de calidad del producto en función de las necesidades del cliente. Tiempos de entrega a ventas, tiempos de producción estándar, control de costos de mano de obra y materia prima, indicadores de mantenimiento preventivo, etcétera.
- Personal: índices de cobertura de capital humano, horas de mano de obra, indicadores de desempeño, índice de rotación, control de sueldos y salarios.
- Contabilidad y finanzas: índices de liquidez, rentabilidad, apalancamiento.

El otro tema central del capítulo es el de control del área de contabilidad y finanzas a través de sus registros. El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), de acuerdo con la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, define al control como la función de diseñar controles de la planeación de la empresa, de su organización, de su integración y de la dirección de la pequeña empresa, con la finalidad de salvaguardar los activos, verificar la oportunidad, exactitud y confiabilidad de la información de la empresa y promover la eficiencia operacional.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos es el responsable de emitir normas y criterios para la emisión de información financiera y contable de las pequeñas empresas (Boletín A-2, párrafo 2),[12] en el cual se establecen los conceptos, principios y características básicas de la contabilidad, su estructura y los estados financieros básicos.

En el apartado de conceptos debemos manejar los principios, las reglas particulares y el criterio prudente y juicioso de la aplicación de las reglas generales, los cuales dan indicaciones de las formas de registro.

Los registros se definen como la evidencia de la transcripción de una transacción financiera de la empresa a un libro para comprobarla y confirmarla.

Tanto la contabilidad como los registros deben cumplir con una serie de requisitos generales que son: autenticidad, utilidad, confiabilidad, integridad, provisionalidad, entre otros (Boletín A-1, párrafo 14).[13]

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza apuntes y un mapa conceptual del tema.

2. Realiza un reporte de análisis de la lectura.

7.2. SISTEMAS DE REGISTRO

El sistema de registro contable es un conjunto de funciones, normas, pautas y procedimientos relacionados que conforman una actividad fundamentada en datos e información financiera, donde se transcribe de manera clasificada, organizada y cuantificada, la cual posteriormente se procesa y analiza para la toma de decisiones de los directivos o empresario.

El sistema contable cumple con la función de recolección de información de las operaciones de la empresa, de control de las operaciones contables,

---

[12] Instituto Mexicano de Contadores Públicos: www.imcp.org.mx/spip.php?page=publicacion&id_ rubrique= 66&id_mot=9&menu=7, México, 2008.
[13] *Idem.*

financieras y administrativas de la pequeña empresa; este sistema permite contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿De qué forma se controla el efectivo?
- ¿Cómo se controlan las ventas y la facturación?
- ¿Cómo se clasifican los activos fijos?
- ¿Cuáles son sus controles generales? Entre otras.

¿Cómo iniciamos la instalación de un sistema de registro contable? Conociendo a la empresa, sus características, sus necesidades de información, además:

- Con la información básica de la empresa se diseña la lista de chequeo.
- Posteriormente se elabora un catálogo de cuentas flexible que contenga las cuentas necesarias para el registro de las operaciones de la empresa, en función de su giro, con la finalidad de llevar un control y facilitar el registro.
- Ya que se tiene la claridad de que información será necesaria en el sistema contable, se procede a elaborar formularios que permitan recoger la información confiable y oportuna de las operaciones de la empresa. Entre los principales formularios está el recibo, la factura, órdenes de compra, el conduce también conocido como nota de despacho de almacén, notas de débito, notas de crédito, cheques, rembolsos, requisiciones, etc.
- El siguiente paso es determinar o diseñar un sistema de registro, ya sea manual o en forma electrónica.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza apuntes y un mapa conceptual del tema.

2. Realiza un reporte de análisis de la lectura.

7.3. Requisitos de los registros

Las condiciones necesarias para realizar la transcripción de las operaciones o transacciones financieras, también llamadas asientos contables, de la empresa inician al momento de llevarlas a cabo en el primer instrumento de registro, el libro diario, para ello los formularios deben proporcionar la siguiente información:

- Fecha de la transacción.
- Nombre de la cuenta de debito y crédito.
- Valores con los que se cargan (debe) o abonan (haber) las cuentas.
- Glosa o explicación del asiento contable.

"Esta información después de transcribirse al libro diario, pasa al libro mayor agrupando la información por cuentas, la información agrupada por cuentas se registra en el libro de inventarios y balances".[14]

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realizar un reporte de análisis de la lectura.

7.4. Sistemas de información

Es importante aclarar que el sistema contable no contiene sistemas de información, es un sistema de información. Recordemos que la contabilidad pertenece a la ciencia social y económica que está condicionada por su entorno, pero ejerce una influencia en ella, a través de las relaciones de los factores sociales, económicos e institucionales.

Al hablar de ciencia es porque está integrada como sistema de registro, como sistema de elaboración, como sistema de control y como sistema de información, este último ofrece información financiera externa e interna de gestión de la empresa para la toma de decisiones, tanto para agentes internos a la empresa o para agentes externos a ella.

---

[14] Herramientas PYME, Fuente: http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es, México, 2010.

La contabilidad es el lenguaje del negocio.

Los cambios mundiales en los que las pequeñas empresas están inmersas se convierten en sus retos, y uno de ellos es la globalización fundamentada en la nueva economía del conocimiento, donde la información económica-financiera de las empresas adquiere un gran peso para el desarrollo de ella, traspasando los límites nacionales

La pequeña empresa adquiere la obligación de presentar la información financiera del negocio, llamada la contabilidad externa o contabilidad financiera, de manera comprensible, comparable, que pueda interrelacionarse con otras de manera conjunta, simultánea e interactiva.

La principal función del sistema de información es presentar los datos significativos captados, registrados y procesados en estados contables útiles y relevantes, así como facilitar la creación de valor y medir el valor creado.

El principal problema al que se enfrenta el sistema de información contable es la falta de visión de la dirección y su gerencia, al cuestionar si el sistema de información permite lograr los objetivos de la empresa e incluso llegando a desconfiar y subestimar el sistema, y la situación se agrava cuando la información emanada por el sistema no se alinea con la misión, visión o los planteamientos estratégicos de la empresa. Es complicado pero no imposible hacerlo.

Se visualiza a la visión y a la misión como parte fundamental del sistema de gestión, y al sistema de información contable como parte fundamental sólo de las transacciones de valor de las operaciones de la empresa, sin un enfoque holístico integrador, donde cada sistema impacta al otro. Debemos entender que el sistema de información contable fundamenta, permite y auxilia al sistema de gestión. Es una relación indisoluble.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza un reporte de análisis de la lectura.

7.5. Crédito y cobranza

Una relación importante para las pequeñas empresas es la relación que mantienen el crédito y la cobranza, la cual nos puede llevar al éxito de la empresa o a la quiebra.

Donde la problemática de la cobranza proviene y se origina es en el otorgamiento del crédito, entonces, si se trabaja en la planeación, diseño y sistemas de control del otorgamiento de crédito, se tendrá solucionado el 50% de los problemas.

El crédito es la relación con los clientes de confianza y en la creencia de que van a pagar en tiempo y forma. ¿Dónde radica el problema?, ¿dónde está la causa? La causa y la solución del problema radica en que también se conoce al cliente para otorgarle el crédito, el tamaño o reputación, es importante conocer las deudas que tiene, sus montos, lo bien que pueden pagar. La evaluación de un cliente debe ser total, estipulando parámetros de evaluación de información del cliente, su historial crediticio y su capacidad de pago.

Ejemplos de parámetros de evaluación para el crédito son el número de operaciones crediticias otorgadas, el número de estas operaciones finalizadas en tiempo y forma, el monto de las operaciones, su frecuencia y su homogeneidad. Para evaluarlo, s solicita información documental al cliente desde su acta constitutiva, si se trata de una empresa, hasta sus estados financieros, y calcular índices financieros del cliente como liquidez, endeudamiento, solvencia, entre otros.

En estos dos rubros se debe tener mucho cuidado porque es muy frecuente encontrarse con esta información maquillada o estimada y se agrava el problema cuando se confía ciegamente en ella cuando está dictaminada;, se ha comprobado que incluso dictaminada puede estar maquillada o estimada.

Otra estrategia de solución puede ser pedir referencias comerciales o bancarias, contratar un despacho de investigación, evaluando siempre que los montos de los costos de este proceso esté en equilibrio con el beneficio que obtiene la empresa. Nunca se debe olvidar que la venta no está terminada hasta que está cobrada.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza apuntes y un mapa conceptual del tema.

2. Elabora un reporte de análisis de la lectura.

3. Investiga un caso práctico de los principales problemas que se presentan en el control financiero y administrativo de registros y créditos de una pequeña empresa, planteado en un archivo Power Point.

AUTOEVALUACIÓN

Contesta las siguientes preguntas

1.	¿qué es el control?.	
2.	¿Consideras que es igualmente e importante en la administración de las pequeñas empresas el profesionalismo como la improvisación?Si no ¿por qué?	
3.	¿Cuál es la principal función del empresario?	
4.	El gasto conquien tiene una relación directa?	
5.	¿Qué tipo de información proporcionan los indicadores?	

INSTRUCCIONES: Relaciona ambas columnas, escribiendo la letra de las respuestas de la derecha en el paréntesis de las premisas de la izquierda, que establezcan la relación correcta.

6.		Fiscales	A	Obligaciones externas
7.		Presupuestos	B	Obligaciones internas
8.		Capital humano, financiamiento	C	Elementos de control
9.		Calidad, tiempo, cantidad y costo	D	Controles generales
10.		Balance general y estado de resultados	E	Herramienta de control

INSTRUCCIONES: De los siguientes enunciados, encerrar en un círculo la respuesta correcta.

11. El presupuesto controla:

A El cálculo y pago de nómina

B Los costos, gastos e inventarios

C Las funciones básicas de la empresa

D Los registros contables de las actividades financieras

12. ¿Cuáles son los requisitos de los registros?

A Utilidad, servicio, beneficio o ganancia

B Autenticidad, utilidad, confiabilidad e integridad

C Honestidad, prudencia, confiabilidad y comunicación eficaz

D Autenticidad, veracidad, sinceridad, claridad y franqueza

13. ¿Qué es un sistema de registro?

A Es un conjunto de elementos interrelacionados

B Elementos interrelacionados con fundamentos en datos y transcripción

C Elementos interdependientes con fundamentos en datos y transcripción

D Elementos interrelacionados con fundamentos en la clasificación de datos

14. ¿Cómo se le llama a las operaciones o transacciones financieras?

A Asiento contable

B Registro contable

C Asiento financiero

D Registro financiero

15. ¿En qué instrumento se transcriben los datos financieros de las

transacciones de la empresa?

A Libro diario

B Libro mayor

C Libro de inventarios

D Balance general

INSTRUCCIONES: Completar con la palabra correcta los siguientes cuestionamientos.

16. Es importante aclarar que el ________contable no contiene un sistema de de información, el sistema contable es un sistema de información.

17. La contabilidad es el ___________________ del negocio.

18. Uno de los retos de la pequeña empres es la _____________________, fundamentada en la nueva economía del conocimiento.

19. La principal función del sistema de información es presentar los datos significativos captados, registrados y procesados en estados ____________ útiles y relevantes.

20. El sistema de información contable fundamenta, permite y auxilia al sistema de ___________________. Es una relación indisoluble.

RESPUESTAS

Unidad 7. Control financiero y administrativo de registros y créditos

Preguntas abiertas

1.Es la función administrativa que sirve para evaluar el rendimiento de la empresa

2. Varias

3. Administrar

4. Con el control

5. Cuantitativa

Falso y verdadero

1.	V
2.	F
3.	V
4.	F
5.	F

Correspondencia

6.	A
7.	E
8.	B
9.	C

Opción múltiple

11.	B
12.	B
13.	B
14.	A

Completa

16. SISTEMA
17.LENGUAJE
18. GLOBALIZACION
19. CONTABLES
20. GESTIÓN

UNIDAD 8

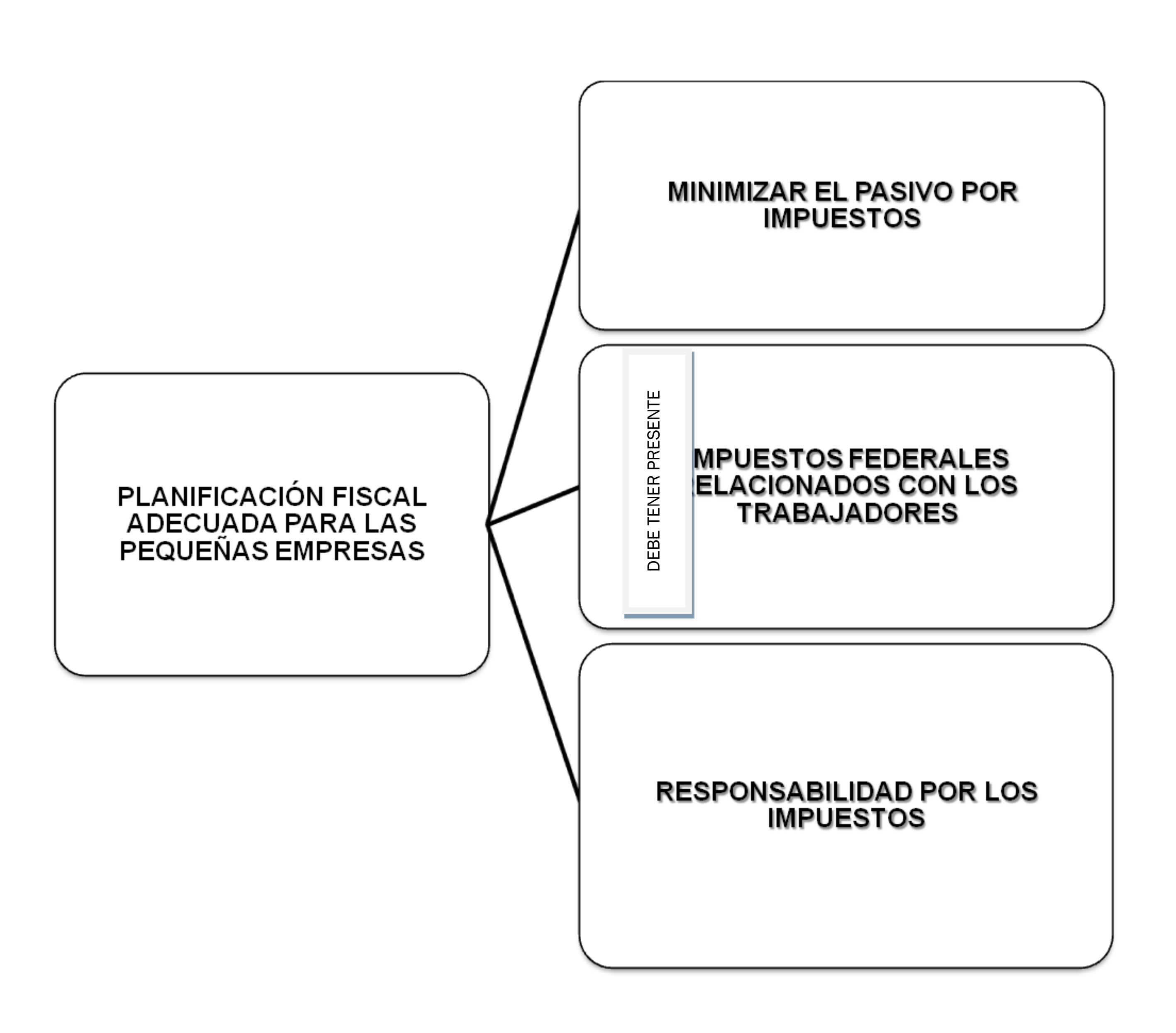
PLANEACIÓN FISCAL ADECUADA PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

OBJETIVO:

El estudiante será capaz de definir las principales estrategias de planeación fiscal en las pequeñas empresas para comprender la importancia de su aplicación y mantener viva a la pequeña empresa.

TEMARIO

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

La planificación para el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales es de vital importancia para las pequeñas empresas, para que no incurran en sanciones.

Esta unidad presenta información de la minimización de los pasivos por impuestos, la importancia del pago de las obligaciones, sus sanciones y los impuestos federales relacionados con los trabajadores.

8.1. MINIMIZAR EL PASIVO POR IMPUESTOS

Se abordará el tema a partir de los regímenes fiscales que pueden tener las pequeñas empresas. El régimen fiscal es definido como los planes de regulación o los reglamentos que buscan el estricto y preciso cumplimiento de las obligaciones de pago de impuestos a través de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

Los regímenes fiscales se clasifican en persona física o moral. Cada una recibe un trato diferente según la ley para el cumplimiento de la obligación del pago de impuestos; esta personalidad depende de la forma y requisitos para darse de alta en el Registro Federal del Contribuyente (RFC), donde:

1. Persona física es un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos. Existen varios regímenes de acuerdo con la actividad y el monto de la inversión, monto de los ingresos, objetivo de la creación y otros aspectos de índole operativo, como:

- Salarios
- Honorarios
- Arrendamientos
- Enajenación de bienes y adquisición
- Actividades empresariales
- Dividendos
- Premios

2. Persona moral es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado, por ejemplo, una sociedad mercantil, una asociación civil. Las oblgaciones se determinan si se tienen o no fines de lucro, como:

- Sociedades mercantiles: Sociedad anónima, sociedad de comandita simple, sociedad de comandita por acciones, responsabilidad limitada, sociedad cooperativa
- Sociedades civiles
- Sociedades de producción rural
- Sociedades en participación
- Fideicomisos

- Algunas otras modalidades especificas

Independientemente si se es una persona física o moral, cada año o ejercicio fiscal se deben pagar impuestos, siendo los principales a nivel federal en México:

- Impuestos sobre la renta
- Impuestos al valor agregado
- Impuestos al activo
- Impuestos de comercio exterior
- Impuestos sobre tenencias o uso de vehículos

Siendo las principales obligaciones fiscales de pago de impuestos a nivel municipal o estatal:

- El impuesto sobre nómina
- Impuesto predial
- Impuesto sobre adquisición de muebles

En la actualidad, en México, estadísticamente, con mayor frecuencia las pequeñas empresas se constituyen bajo un régimen fiscal de sociedad anónima con capital variable. Los requisitos para constituirse en esta modalidad son: un mínimo de dos accionistas, personas físicas con una aportación inicial o capital de 25,000 (veinticinco mil pesos 00/MN).

El establecimiento formal, oficial y protocolario ante un notario público y registrarse como sociedad ante el Registro Público de la Propiedad y autoridades competentes.

La pregunta clave es responder cómo se elige la personalidad fiscal adecuada para la pequeña empresa; éste es un análisis que necesita asesoramiento, porque para elegir, el empresario debe conocer las figuras fiscales y deberá ubicarse de conformidad con las distintas leyes aplicables de acuerdo con su dimensión, giro, ámbito del negocio, entre otras características. El análisis se debe centrar en el impuesto sobre la renta, debido a que grava las utilidades o los ingresos del contribuyente.

A partir de la Ley del Impuesto Sobre la Renta se analizará cómo se determina la base gravable de la persona moral, sobre la cual se calcula el impuesto:

Ingresos acumulables

- (-) Deducciones autorizadas
- (=) UTILIDAD FISCAL
- (-) Pérdidas fiscales de otros ejercicios
- (=) RESULTADO FISCAL
- (x) 35% tasa general de ISR (Impuesto Sobre la Renta)
- (=) Impuesto a pagar

Para las pequeñas empresas, el pago de impuestas deberá ser normalmente de manera provisional o anticipada cada tres meses.

A partir de la Ley del Impuesto Sobre la Renta se analizará también cómo se determina la base gravable de la persona física con actividad empresarial, pero antes se debe esclarecer que para la persona física existen diversas posibilidades de constituirse de acuerdo con las características propias de la empresa, como:

Régimen general: es para el empresario que empieza a crecer como entidad jurídica y que actúa fiscalmente como responsable ante Hacienda, no goza con una razón social, aplica los cálculos como persona moral con un porcentaje de tasa general de ISR del 30% al 35%

Régimen simplificado: ingresos y deducciones simplificados como entradas y salidas autorizados para la agricultura, la ganadería, pesca, silvicultura, transporte y artesanías. No obtener ingresos superiores a 2´233,000.^{00} aproximadamente en el año calendario anterior. La tasa varia de 3% hasta 40%.

Entradas trimestrales

- (-) Salidas trimestrales
- (=) RESULTADOS
- (-) Límite inferior
- (=) RESULTADOS

- (x) % de excedente (tarifa)
- (=) RESULTADO
- (X) Cuota fija (tarifa)
- (=) IMPUESTO A PAGAR

Régimen de pequeño contribuyente: sus ingresos no deben de exceder de 2´233,000.00 (actualizable), es el sistema más sencillo de determinar cada 6 meses o cada 3 meses de manera provisional o cada año, la tasa fluctúa entre 0.25% y el 2.50%.

Total de ingresos que cubren el ejercicio

- (-) Reducción 3 veces el salario mínimo
- (=) RESULTADOS
- (-) Tasa máximo 2.5%
- (=) IMPUESTOS A PAGAR

El pago de la obligación de impuestos permite minimizar el pasivo, y según las leyes tributarias se paga a más tardar los días 17 de cada mes.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza apuntes y un mapa conceptual del tema.

2. Realizar un reporte de análisis de la lectura.

8.2. IMPUESTOS FEDERALES RELACIONADOS CON LOS TRABAJADORES

Las pequeñas empresas son importantes para la nación porque representan la primera fuente de empleo; ser empleador tiene impregnada una responsabilidad importante, primero la de clasificar apropiadamente si su trabajador debe de considerarse dentro de la nómina de la empresa o considerarse como contratista independiente, porque la pequeña empresa se deslinda de declarar y pagar los impuestos sobre el ingreso y las cuotas del seguro social del contratista independiente.

La pequeña empresa tiene la obligación de asegurarse que los impuestos sobre la nomina sean calculados, retenidos y pagados oportunamente, retener

los impuestos obligatorios sobre el ingreso de sus empleados, también conocido como impuesto sobre la renta (ISR), y el impuesto del seguro social (otorga las prestaciones de jubilación, incapacidad y médica) AFORE, así como las deducciones opcionales, como las cuotas del seguro sindical, primas de seguros, aportaciones filantrópicas, FONACOT e INFONAVIT y otras deducciones solicitadas por el trabajador.

La administración de la nómina se fundamenta en la legislación fiscal y la ley laboral vigente, se incluyen los impuestos federales como el ISR y los impuestos locales como el IETU, y se apega a la ley del IMSS y la Ley Federal del Trabajo, su cálculo puede ser mensual, quincenal o semanal.

La pequeña empresa debe tener por norma empresarial realizar pagos y notificaciones puntuales al IMSS, para evitar multas, aclaraciones o recargos. Debe asegurar el pago oportuno y exacto de la nómina a través de bancos, tener una programación de obligaciones fiscales que permita tener información correcta y disponible para el pago correspondiente.

El cálculo de la nómina es complejo, pues debe tener presente, y considerar en su sistema, variables internas y externas, este hecho causa serios problemas a las pequeñas empresas, por ello se les sugiere contratar a un especialista que empodere a un empleado de la empresa para llevar a cabo la función e implementar una paquetería para el cálculo de nómina diseñados para las necesidades de la pequeña y mediana empresa, como el NOI, por mencionar alguno.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realiza apuntes y un mapa conceptual del tema.

2. Realiza un reporte de análisis de la lectura.

8.3. Responsabilidad por los impuestos

Toda persona física o moral que genere riqueza, remanente o utilidad, está obligada a calcular, retener y pagar impuestos por la actividad empresarial y por

el trabajo de su personal; al no cumplir con la obligación, evadirlas o declarar en falso se hace acreedor a sanciones civiles y penales.

La sanción es la consecuencia del incumplimiento de la obligación, su objetivo es disciplinar con el cumplimiento forzoso de la obligación. La sanción es civil cuando no altera el orden público; es penal cuando la falta del cumplimiento de la ley se convierte en delito, cuando la conducta del obligado altera el orden público.

Las sanciones pueden ser indemnizaciones, montos económicos para reparar daños y perjuicios al fisco, o penal personal o patrimonial, que pueden ser multas recargos, decomisos o clausura.

Cuando alguna pequeña empresa por error, por engaño o por aprovechamiento omite el pago de alguna obligación fiscal u obtiene algún beneficio en contra del fisco, conocido como fraude fiscal, se hace acreedor a prisión.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Haz apuntes y un mapa conceptual del tema para luego elaborar un análisis de la lectura.

AUTOEVALUACIÓN

Contesta las siguientes preguntas

1.	¿Los regímenes fiscales se clasifican en?	
2.	La pequeña empresa debe tener por norma empresarial ¿realizar que obligaciones al IMSS?	
3.	Define que es una sanción?.	
4.	¿El pago de la obligación de impuestos permite evitar?	
5.	Enlista los elementos que deben ser calculados en la nomina?	

Relaciona ambas columnas, escribiendo la letra de las respuestas de la derecha en el paréntesis de las premisas de la izquierda, que establezcan la relación correcta.

6.		Es un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos.	**A**	Persona Moral
7.		Es para el empresario que empieza a crecer como entidad jurídica y que actúa fiscalmente como responsable ante Hacienda.	**B**	Régimen simplificado
8.		Ingresos y deducciones simplificados como entradas y salidas.	**C**	Persona Física
9.		Es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado.	**D**	Régimen general
10.		Tiene la obligación asegurarse que los impuestos sobre la nómina sean calculados, retenidos y pagados oportunamente.	**E**	La pequeña empresa

De los siguientes enunciados, encerrar en un círculo la respuesta correcta.

11. Definición del régimen fiscal

A Planes de regulación o los reglamentos que buscan el estricto y

preciso cumplimiento de las obligaciones de pago de impuestos a través de la SHCP.

B Capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos

C Sus ingresos no deben de exceder de 2´233,000.00 (actualizable), es el sistema más sencillo de determinar cada 6 meses o cada 3 meses de manera provisional o cada año, la tasa fluctúa entre 0.25% y el 2.50%

D Ingresos y deducciones simplificados como entradas y salidas autorizados para la agricultura, la ganadería, pesca, silvicultura, transporte y artesanías.

12. ¿Cuál es la clasificación del régimen fiscal?

A A corto plazo, mediano plazo, y largo plazo

B Productos y servicios,

C Ingresos y deducciones

D Persona física o moral

13. ¿De qué depende la formación de las personalidades dentro del régimen fiscal?

A De la forma y requisitos para darse de alta en la SHCP

B Del giro de la empresa

C De la forma y requisitos para darse de alta en el RFC

D De la forma y requisitos para darse de alta en la Cámara de Comercio

14. ¿Cuál es la finalidad del régimen fiscal?

A Llevar un control dentro de la sociedad

B Estar clasificados dentro del gobierno

C Estar constituidos dentro de una organización

D El cumplimiento de la obligación del pago de impuestos

15. ¿Qué sociedades entran dentro de las sociedades mercantiles?

A Las sociedades con fines de lucro

B Las sociedades sin fines de lucro

C Sociedad por accionistas minoritarios y mayoritarios

D Sociedad anónima, sociedad de comandita simple, sociedad de comandita por acciones, responsabilidad limitada, sociedad cooperativa

INSTRUCCIONES: Completar con la palabra correcta los siguientes cuestionamientos.

16. Las _________________ empresas son importantes para la nación, porque representan la primera fuente de empleo; ser empleador tiene impregnada una responsabilidad importante.

17. La administración de la nómina se fundamenta en la legislación fiscal y la ley laboral vigente, se incluye los impuestos federales como el __________ y los impuestos locales como el __________.

18. ¿Cuáles son las principales obligaciones fiscales de pago de impuestos a nivel municipal o estatal?-

____

____

____

19. Los regímenes fiscales se clasifican en: personas _____________ y ________________.

20. La pequeña empresa debe tener por norma empresarial realizar pagos y notificaciones puntuales al _____________para evitar multas, aclaraciones o recargos.

RESPUESTAS

1.Personas físicas o morales

2.Pagos y notificaciones

3.- Es la consecuencia o efecto del incumplimiento de una obligación

4.Una sanción civil o penal

5. Impuesto sobre la renta, impusto sore seguro social, Afore, Fonacot, Infonavit, ISR y IETU

Correspondencia

Opción múltiple

11	A
12	D
13	C
14	D
15	D
9.	A
10	E

Completar

16	LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
17	ISR, IETU
18	EL IMPUESTO SOBRE NÓMINA, IMPUESTO PREDIAL E IMPUESTO SOBRE ADQUISICIÓN DE MUEBLES
19	FÍSICAS, MORALES
20	IMSS

BIBLIOGRAFÍA

BÁSICA

Anzola, S., *Administración de pequeñas empresas*, México, McGraw-Hill, 2002.

Barragán Codina, J. N., *Administración de las pequeñas y medianas empresas*, México, Trillas, 2009.

Ibarra Ramos, R., *Empresa-Familia*, México, Trillas, 2000.

Mohr, A., *Crecimiento rentable de la PYME*, México, Panorama, 2009.

Rodríguez Valencia, J., *Administración de pequeñas y medianas empresas*, México, Thomson Learning, 2002.

COMPLEMENTARIAS

Álvarez Torres, M. G., *Manual de planeación estratégica*, México, Panorama, 2006.

Argüelles, A., *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia,* México, Limusa, 2000.

Baca Urbina, G., *Evaluación de proyectos*, México, McGraw-Hill, 2008.

Beck, U., *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, México, Limusa, 1998.

Bertalenffy, L. V., *La teoría general de sistemas*, México, FCE, 1990.

Blanco, P. A., *Trabajadores competentes, introducción y reflexión sobre la gestión de recursos humanos por competencias*, Madrid, España, Libros profesionales de empresas Esic, 2006.Problemas de cobranza, PYME, Fuente: http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=78, Bolaños, R., 2010.

Creación, desarrollo y consolidación de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, http://primer.informe.gob.mx/2.7_PRQUENIAS_Y_MEDIANAS_EMPRESAS/, Página oficial del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Recuperado el

26 de abril de 2010, de Primer Informe de Gobierno, Calderón Hinojosa, F., México, 30 de agosto de 2007.

Código de Comercio, Fuente: www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/3.pdf, Recuperado el 6 de mayo de 2010, de leyes biblioteca, Cámara de Diputados, H. C., 27 de agosto de 2009.

Código fiscal de la federación, www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf, Recuperado el 6 de mayo de 2010, de leyes biblioteca, Cámara de Diputados, H. C., 7 de diciembre de 2009.

Acciones de Micro Capitalizaciones: una guía para los inversinonistas, www.sec.gov/investor/espanol/microcap_esp.htm, Recuperado el 7 de mayo de 2010, Commision, U. S., 17 de abril de 2009.

Conocer, S. (11 de octubre de 2006), *Norma técnica de competencia laboral,* Recuperado el 10 de marzo de 2010, de NUGCH002.01 Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico: http://www.conocer.gob.mx/Desarrollo/Buscadores_Avanzados/pdf/NUGCH002.01.pdf

Covey, S. R., *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Barcelona, España, Paidós, 2009.

Dosta Velázquez, J. A., *La evaluación de riesgos como componente básico del sistema de control interno*, Viña del Mar, Eumed net, 2010.

Duran, A., (1 de julio de 2009), Modifica el Gobierno criterios para clasificar a empresas, *El Sol de México*, pág. WEB.

Economía, S. D. (1 de abril de 2010), *Contacto PYME*, Recuperado el 1 de abril de 2010, de Guias empresariales: http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=4&sg=27

Endeavor (23 de septiembre de 2009), *Emprendedor*. Recuperado el 6 de mayo de 2010, de Registros contables y estados financieros: http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/institucionalizate/099237/registros-contables-y-estados-financieros

Fernandez Ruiz, J. (septiembre de 2010), *Biblioteca jurídica virtual*, Recuperado el 27 de abril de 2010, de Revista jurídica, Boletín mexicano de derecho comparado: http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletin/cont/89/art/art4.htm

Fleitman, J., *Negocios exitosos*, México, McGraw-Hill, 2000.

Frankl, V. E., *El hombre en busca de sentido,* Barcelona, Herder, 2002.

García Perez De Lema, D., *Análisis estratégico para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (estado de Veracruz),* México, Servicio de publicaciones Universidad de Cantabria, 2004.

Hall, G., *Barriers to growth in small firms,* New York, J. Barber, J. S. Metcalfe, M. Porteous, 1989.

Horngren, C. T., *Contabilidad un enfoque aplicado a México,* México, Pearson, 2004.

Ibarra Ramos, R., *Empresa-Familia,* México,Trillas, 2000.

Kotler, P., K. Lane Keller, *Dirección de marketing,* México, Pearson Prentice Hall, 2006.

Krell, H., *El método ilvem*, Buenos Aires, Argentina, Ilvem, 2008.
Longenecker, J. G., *el. al.*, *Administración de pequeñas empresas, Enfoque emprendedor,* España, Thomson, 2007.

Marchant Ramírez, L. (2005), *Actualizaciones para el desarrollo organizacional, Primer seminario,* Recuperado el 1 de mayo de 2010, de Biblioteca virtual Universidad Viña del Mar umed.net: www.eumed.net/libros/2005/lmr/
Martinez, M., *El crecimiento económico en le mundo desarrollado,* Madrid, España, Akal, 1992.

Mercado Vargas, H., M. Palmerin Cerda, *La Internacionalización de la pequeña y mediana empresa,* Málag, España, Biblioteca virtual de derecho, económia y ciencias sociales Eumed.net.

Merli, G., *La gestión eficaz,* Madrid, España, Diaz de Santos, Cooper & Lybrand Galgano, 1997.

México, A. D. (octubre de 2009), *Servicios de la banca-créditos PYME*, Recuperado el 1 de mayo de 2010, de Guía PYME: http://www.abm.org.mx/servicios_banca/guia-pymes.htm

Mohr, A., *Crecimiento rentable de la PYME,* México, Panorama, 2009.

Montesinos Julve, V., *Introducción a la contabilidad financiera, Un enfoque internacional,* Barcelona, España, Book Print Digital, 2007.

Munch, L., *Calidad y mejora continua,* México, Trillas, 2006.

Muñoz Negrón, D., *Administración de operaciones: Enfoque administrativo de procesos de negocios,* México, Cengace Learnig, 2009.

Nacional Financiera, S. (2010), *Instituto PYME*, Recuperado el 7 de mayo de 2010, de SME Toolkit Herramientas PYME: http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3503/Obtenci%C3%B3n-del-Capital

Nuño de León, P. D. (1 de mayo de 2010), Tesis, *Modelo para el desarrollo profesional del educador del nivel superior.Basado en un enfoque holístico de competencias. Desde el planteamiento de la Organización de las Naciones Unidas*,Coatzacoalcos, Veracruz, México,2010, 65 h, Trabajo de grado (Mater en Educación) Universidad Interamericana para el Desarrollo,UNID, Maestría en educación.

PYME, C. (2010), *Consultoría PYME.com*, Recuperado el 6 de mayo de 2010, de Presupuestos: http://www.consultoria-pyme.com/55-1-Presupuestos.html

PYME, I. (2010), *sme TOL KITS Herrameintas PYME*, Recuperado el 7 de mayo de 2010, de Obtención del capital: http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3503/Obtenci%C3%B3n-del-Capital

Real Academia Española, (2011). Diccionario de la lengua española. Recuperado el 14 de marzo de 2011, Definiciones de concepto: http://www.rae.es/rae.html

Reyes Ponce, A., *Administración moderna,* México, Porrúa, 2010.

Rocha Centeno, R., *Estrategia competitiva para empresas,* México, Trillas, 2008.

Rodríguez Valencia, J., *Administración de pequeñas y medianas empresas*, México, Thomson Learning, 2002.

Ronco, E., E. Lladó, *Aprender a gestionar el cambio*, Buenos Aires, Argentina, Paidós, 2000.

Mater-net, www.masterdisseny.com/master-net/pymes/000005.php3, Recuperado el 6 de mayo de 2010, de Reflexiones para emprendedores, Salinas Goytia, A. D. (noviembre de 2000).

Secoa, *Investigación de mercado, Programa de capacitación y modernización del comercio detallista*, México, PROMODE, 2000.

Servitje, R., *Estrategia de éxito empresarial*, México, Prentice Hall, 2003.

Shank, J. K., V. Govindarajan, A. Franco, *Gerencia estratégica de costos, las nuevas herramientas para desarrollar una ventaja competitiva*, México, Norma, 2000.

Soto, E. Y., *Las PYME latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado*, Argentina, Ifema, 1999.Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Fuente: http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?_pageid=153,1&_dad=portal&_schema=PORTAL, Recuperado el 11 de mayo de 2010, de Portal oficial Veracruz, Tributaria, S. d. (2009).

Urbano Pulido, D., G. N. Toledano, *Invitación al emprendimiento: una aproximación a la creación de empresas*, Barcelona, España, UOC, 2008.

Vallhonrat, J. M., J. M. Vallhonrat Bou, A. Corominas, *Localización, distribución en planta y manutención*, España, Productica, 1991.

Villaseñor Fuente, E., *Elementos de adminsitración de créditos y cobranzas*, México, Trillas, 1989.

Von Hayek, F. A., *La fatal arrogancia: los errores del socialismo*, London, Routledge, 1990.

GLOSARIO

Activo. Es el conjunto de bienes tangibles o intangibles que posee una empresa. Se considera activo a aquellos bienes que tienen una alta probabilidad de generar un beneficio económico a futuro y se pueda gozar de los beneficios económicos que el bien otorga.

Administración. Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Administración Estratégica. Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Alternativas. Posibilidad de elegir entre opciones o soluciones diferentes.

Análisis. En sentido amplio es la descomposición de un todo en partes para poder estudiar su estructura, sistemas operativos o funciones.

Calidad. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas

Capacitación. Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Capital. Es la cantidad de recursos, bienes y valores disponibles para satisfacer una necesidad o llevar a cabo una actividad definida y generar un beneficio económico o ganancia particular.

Ciclo Administrativo. Se refiere a planear y organizar la estructura de las empresas, en la cual se ejecutan dirección y control para darle seguimiento a los procesos administrativos.

Cobranza. Se refiere a la percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio.

Competitividad. Es la capacidad que tiene una empresa o país de competir para obtener o conseguir un fin como la rentabilidad en el mercado en relación con sus competidores rivales.

Conduce. Formulario contable que recolecta información propia de almacenes para su registro.

Conflicto. Es un proceso de enfrentamiento, combate o lucha entre dos o más partes, ocasionado por un choque de intereses, tendencias, valores, acciones o direcciones que pueden generar angustia o trastornos .

Contratación. Es el proceso administrativo de gestión de capital humano donde se formaliza con apego a la ley la futura relación de trabajo entre empresa y trabajador para garantizar sus intereses y derechos,

Control. Es el proceso de vigilar, comprobar y asegurar que las actividades se están cumpliendo según la planeación interviniendo y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Crédito. lente Es la cantidad de dinero, o cosa equivalente que alguien debe a una persona o entidad, en sentido inverso se define como el derecho que tiene una persona acreedora a recibir, exigir o cobrar de otra deudora una cantidad..

Decisión. Es el producto final del proceso mental-cognitivo específico de un individuo o un grupo de personas u organizaciones para determinar una opción.

Desafío. hace referencia a competir, pelear, retar, contrariar, provocar a alguien donde la rivalidad queda a flor de piel o cuando se vive una situación de difícil solución.

Desarrollo. Es un proceso donde una condición social, una capacidad, la calidad de vida, un factor económico, un factor humano, una característica evolucionan hasta alcanzar un nuevo nivel de mejoramiento.

uda. Cantidad de dinero o bienes que una persona, empresa o país debe a otra y que constituyen obligaciones que se deben saldar o pagar en un plazo determinado.

Distribución. Es la comercialización, transporte y reparto de un producto para que esté a disposición en el lugar indicado, en la cantidad necesaria, en el momento preciso, para los clientes o consumidores

ividad. Es la unión entre la eficacia y la eficiencia, donde la eficacia la debemos entender como el logro del objetivo, la eficiencia como el manejo adecuado de los recursos, entonces el ser efectivo es logro los objetivos con la minimización en el uso del recurso y la maximización del impacto con su uso.

Eficiencia. Es la acción y capacidad de disponer de un recurso para conseguir un efecto determinado.

Empresa. Es una unidad de capital, administración y trabajo, que permite la creación de un sistema, que deriva en organización o institución, integra por elemento humano, materiales, económico y técnicos, que tiene como objetivo satisfacer una necesidad, deseo o la solución de un problema del mercado a través de la materialización de una idea que permite obtener utilidades

Empresario. Es la persona que logra reunir todos los elementos (materiales, técnicos, capital humano y financieros)para crear, adquirir r, poner en marcha, mantener en marcha y hacer crecer un negocio o empresa.

Estrategia. Es un plan de acción que se determinan y llevan a cabo para satisfacer al cliente, competir conexitosamente en el mercado y con ello lograr un mejoramiento financiero de mercado para hacer crecer la organización. .

Evaluación. Proceso de verificación que tiene como finalidad medir y determinar el grado de eficacia y eficiencia de un proceso, de un sistema, de la empresa, determinando las desviaciones de estos y la adopción de medidas correctivas para lograr los objetivos propuestos o la mejora continua.

Excelencia. Es la calidad o cualidad de un proceso, empresa o persona que tiene el grado más elevado o bien, que sobresale en mérito.

Éxito. Es el logro de un objetivo a través de actos moralmente aceptados.

Federal. Es el poder público nacional que gobierna a partir de un pacto o alianza estados que gozan de autonomía y soberanía. Constituido por tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial.

Fianzas. Es un contrato por medio del cual se garantiza el complimiento de una adeudo, obligación o promesa por parte del fiador , mediante un contrato

Financiamiento. Es el acto de dotar de recursos financieros o crediticios a una empresa para llevar a cabo una actividad económica,

Fracaso. Es la incapacidad o el resultado adverso de un objetivo planteado. No ser exitoso.

Gestión. Es el conjunto de acciones diligentes para el logro de un negocio u objetivo.

Globalización. Es un proceso de unificación y homologación económica, tecnológica, cultural y social apoyada por la interdependencia de la mayor número de naciones del mundo a través de transformaciones sociales y políticas. .

Habilidades. Es la capacidad, aptitud o disposición de realizar una acción de manera talentosa, con gracia, con destreza para conseguir los objetivos..

Habilidades gerenciales. Son un conjunto de capacidades que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.

Identificar. Reconocer y probar que una persona o cosa es la que se busca.

Impuesto. Es una obligación que las empresas y personas tienen para financiar las labores y funciones del estado.

Innovador. Que cambia las formas tradicionales de satisfacer una necesidad e introduce características nuevas que aportan ventajas diferenciadoras.

Investigación. Es un proceso que nos permite, por medio de una metodología, descubrir, averiguar, obtener nuevos conocimientos, comprobar hipótesis,

solucionar problema, a través de actividades intelectuales o esperimentales de modo sistémico.

Localización. Es la determinación de la ubicación o lugar en el que se encuentra algo o alguien

Maximización. Es el resultado de un modelo matemático, modelo de una situación real, donde se pretende logar la optimización de recursos, determinando las alternativas que mayor beneficio otorgue. **Minimización.** Empequeñecer o reducir al mínimo la importancia o el valor de algo. Es el resultado de un modelo matemático, modelo de una situación real, donde se pretende logar la optimización de recursos, determinando las alternativas de menor coste.

Necesidades. Es una sensación de carencia e impulso irresistible de satisfacerla, imposible de sustraerse, porque son indispensables para la conservación de la vida . Por ejemplo, la sed, el hambre y el frío son sensaciones que indican la necesidad de agua, alimento y calor, respectivamente.

Organización. Es un sistema socioeconómico ordenando sus procesos funcionales acorde a la naturaleza del negocio, para la obtención de los objetivos.

Orientación. Es una ayuda personalizada para el conocimiento de las características, debilidades y potencialidades del orientado para logar la aceptación de su propia realidad y el logro de solución de problemas

Pasivo Agrupa el conjunto de las cuentas que representan las obligaciones**.** Compromisos, o deuda que ha adquirido la empresa pagaderas en dinero, bienes o en servicios.

Peligro. Es una situación riesgosa que se caracteriza por la viabilidad de ocurrencia de algo malo , es decir, un suceso o contingencia apto para crear daño sobre bienes jurídicos protegidos.

Personalidad jurídica. Es el ente que le permite contraer obligaciones y adquirir derechos , com persona, entidad, asociación o empresas, frente a sí mismos y frente a terceros.

Política. Es una directriz que permite guiar las conductas y decisiones de la empresa para el logro de la convivencia colectiva positiva que permita el logro de los objetivos para el bien común. .

Predicción. Análisis racional acompañado de una declaración precisa de lo que va a suceder.

Presupuesto. Es un plan de acción que tiene como característica integrar y coordinar la empresa financieramente, dirigido a cumplir una meta prevista, en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, toma en cuenta todas las áreas y actividades de al empresa.

Problema. Es algo o alguien que perturba la paz o la armonía o la contradicción entre dos cosas o ideas

Problemas. Elementos que obstaculizan el correcto o normal desempeño de los procesos, situaciones y fenómenos que nos rodean. Estos problemas pueden ser alteraciones generadas accidental o voluntariamente por agentes externos y su resolución se convierte entonces en algo de suma importancia para restituir las condiciones de normalidad antes existentes.

Proceso Administrativo. Es un conjunto de actividades administrativas que se identifican como planeación, organización, dirección y control, que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recurso humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa.

Programa. Instrumento rector derivado de la planificación institucional, que muestra la secuencias de las actividades de un proceso, destinado al cumplimiento de las funciones de una organización, , así como los objetivos o metas, recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros; especifica tiempos y espacio en los que se va a desarrollar y atribuye responsabilidad a una o varias unidades ejecutoras debidamente coordinadas.

Reclutamiento. Es el proceso de la gestión del capital humano que nos permite atraer individuos oportunamente en suficiente número y calidad competitiva a la organización.

Registro. Es el dato informativo de hechos que deberá ser anotadoen un libro o documento oficial que debe quedar constancia.

Remuneración. Es el salario o pago o contraprestaciones en dinero o en especie que recibe de forma periódica el trabajador de su empleador por el trabajo que realiza.

Reporte. Es aquel documento que exhibe información o noticias de forma organizada acerca de una determinada cuestión, que sea de fácil lectura y comprensión**.**

Requisitos. Circunstancia o condición necesaria o indispensable para contratar al personal de la empresa .

Responsabilidad. Es una virtud humana que nos permite asumir las consecuencias de todos aquellos actos que realizamos en forma consciente e intencionada y responder llegado el caso por los hechos.

Retos. Es un desafío o una provocación o un objetivo difícil de conseguir que nos provoca luchar o competir para lograrlo, en el que se pone mucho esfuerzo.

Selección. Es un proceso de la gestión de capital humano que nos permite conocer a los candidatos solicitantes, evaluar sus competencias y determinar si estas están acordes a las requeridas para el puesto Seguros. Son los elementos de la empresa que están libres de riesgo o peligro. O también definido como el contrato mediante el cual el contratante a través de una prima financiera mensual obliga el asegurador a resarcir un daño provocado por un riesgo previamente determinado

Servicios. Actividades o acciones identificables e intangibles, también llamadas bienes inmateriales, que son el objeto principal del negocio de la empresa ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades

Sistema. Conjunto de funciones o procesos, dinámicamente relacionados entre si con un ejes guía de acción, bien sean estos reales o abstractos. Teniendo composición, estructura y entorno. Para alcanzar un objetivo en común.

Trabajador. Es una persona física que con la edad legal suficiente, y que de forma voluntaria presta sus servicios intelectuales o materiales a otra persona física o moral, de manera subordinada y retribuida

Utilidad. En contabilidad es la ganancia o beneficio o excedente entre los ingresos y los costos expresado en unidad monetaria. Es la satisfacción que obtiene un cliente al consumir un bien o servicio en función de sus cualidades.

Ventas. Es la actividad básica de las empresas que consiste en el contrato de otorgamiento de un bien o servico por parte del vendedor al consumidor, a cambio de una cantidad de dinero, o la influencia que povoca el vendedor en el consumidor.

ANEXO 1

Guía para la elaboración de una encuesta de los problemas de la pequeña empresa.

1. ¿Cuáles son los principales problemas que presenta su empresa?
    a. Manejo de personal
    b. Medio ambiente
    c. Manejo de los recursos financieros
    d. Métodos de trabajo
    e. Maquinaria y equipo
    f. Recursos materiales.

2. ¿Cuáles son los problemas más comunes en el manejo del personal?
    a. Capacitación
    b. Ausentismo
    c. Retardos
    d. Conflictos personales
    e. Robo
    f. Motivación
    g. Productividad
    h. Creencias incompatibles con la empresa
    i. Otros ¿Cuáles? _______________

3. ¿Cuáles son los problemas más comunes del medio ambiente?
    a. Competencia
    b. Ubicación
    c. Inseguridad
    d. Instalaciones
    e. Demanda
    f. Transporte
    g. Servicios públicos
    h. Trámites gubernamentales
    i. Otros ¿Cuáles? _______________

4. ¿Cuáles son los problemas más comunes en los recursos financieros?
    a. Ingresos variables
    b. Bajos ingresos (salarios)
    c. Dificultades en la cobranza
    d. Gastos excesivos
    e. Falta de financiamiento
    f. Incumplimiento de las obligaciones fiscales
    g. Control de ingresos y egresos
    h. Otros ¿Cuáles? _______________

5. ¿Cuáles son los problemas más comunes en los métodos de trabajo?
    a. Ventas
    b. Compras
    c. Publicidad
    d. Producción
    e. Servicio al cliente
    f. Imagen corporativa
    g. Planeación de las actividades
    h. Organización de las actividades
    i. Dirección de las actividades
    j. Control y evaluación de actividades

6. ¿Cuáles son los problemas más comunes en el manejo de la maquinaria?
    a. Maquinaria, equipo o mobiliario inexistente
    b. Maquinaria, equipo o mobiliario insuficiente
    c. Maquinaria, equipo o mobiliario sin actualización u obsoleto
    d. Maquinaria, equipo o mobiliario en mal estado
    e. Maquinaria, equipo o mobiliario sin mantenimiento

7. ¿Cuáles son los problemas más comunes en el manejo de los recursos materiales?

a. Control de inventarios
b. Costo de la materia prima
c. Falta de materia prima
d. Retraso de proveedores
e. Calidad de la materia prima